

Pia Rantanen

OSAAMISKARTOITUS  
ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISEN  
TUKENA

Opinnäytetyö  
Sosiaalialan koulutusohjelma


Marraskuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  29.11.2016
<b>Tekijä(t)</b>  Pia Rantanen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Sosiaalian koulutusohjelma Sosionomi AMK
<b>Nimeke</b>  Osaamiskartoitus esimiestyön kehittämisen tukena	
<b>Tiivistelmä</b>  Tämä opinnäytetyö on toteutunut tutkimuksellisenä kehittämistyönä, mikkeliäisessä palveluasumisyksikössä. Opinnäytetyön tarkoitus on ollut tehdä osaamiskartoitus, joka kohdentuu esimiestyön osaamiseen. Osaamiskartoituksella voidaan nostaa esille osaamisen tasoa ja sen kehittämistarpeita. Osaamiskartoituksen tavoitteena oli selvittää tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiestyön osaamisen tasoa. Lisäksi selvitettiin, mitkä osaamisalueet kaipaavat kehittämistä.  Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu esimiestyötä käsittelevästä aineistosta. Tutkimuksen toiminnallisessa osuudessa on käytetty erilaisia menetelmiä aineiston keräämiseksi. Aineistonkeruumenetelminä olen käyttänyt avointa haastattelua, toiminnallista ryhmittelymenetelmää, kyselylomaketta ja ryhmäkehityskeskustelua. Opinnäytetyön aineisto koostuu kirjallisuudesta, kyselylomakkeen tuloksista ja ryhmäkehityskeskustelussa tuotetusta kehittämissuunnitelmasta.  Opinnäytetyön tuloksena on tuotettu tietoa tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiestyön osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista. Osaamistasoselvityksen pohjalta on laadittu kehittämissuunnitelma, esimiestyön osaamisen kehittämiseksi. Esimiestyön osaamisalueiden osalta kehittämistarpeita ilmeni koko osallistujaryhmän osalta ja kehittämissuunnitelman tuella osaamisen kehittäminen on kohdennettu niihin osaamisalueisiin, jotka koettiin tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi.  Opinnäytetyön tuottamien tulosten perusteella osaamiskartoituksen tekeminen nosti esille osaamisen tasoa ja sen kehittämistarpeita. Osaamiskartoituksen tulosten pohjalta luodun kehittämissuunnitelman toteuttaminen tukee osaamisen kehittämistä, arviointia ja seuranta. Osaamisen kehittämisen työkaluja ja mittaria voidaan hyödyntää Annakodin osaamisen arvioinnin ja kehittämisen seurannassa myös jatkossa.	
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen, osaaminen, esimiestyö	
<b>Sivumäärä</b>  79+10	<b>Kieli</b>  Suomi
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  Liitteinä saatekirje kyselylomakkeelle ja kyselylomake sekä osaamiskartta	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Seija Nissinen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Etelä-Savon työhyvinvointiakatemia

## DESCRIPTION

	<b>Date of the bachelor's thesis</b>  29.11.2016
<b>Author(s)</b>  Pia Rantanen	<b>Degree programme and option</b> Degree Programme in Social Services, Bachelor of Social Services
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Skills survey in support of management development	
<b>Abstract</b>  The topic of this thesis is skills survey on manager level expertise. With a skills survey we can verify the level of expertise and where improvement is needed. The aim was to conduct a skills survey in cooperation with the nurses in charge at Annakoti nursing home. The purpose of the skills survey was to find out the management skills level of the nurses in charge at Annakoti. With the survey we also investigated which areas of expertise needed improvement.  The thesis was executed as qualitative research where various methods for collecting data were used. Four nurses in charge took part in the skills survey. The research methods used were an open interview, functional clustering methodology, a questionnaire and a group development discussion. Thesis material consist of literature, questionnaire results and development plan which was created by group development discussion.  As the outcome of this thesis, I've produced data on the expertise level of the manager level nurses in charge as well as on the areas which need improvement. A development plan for management was created based on the expertise level survey. Needs for improvement in the management skills were found in all participants.  From the results of this thesis we can say that making a skills survey was appropriate and creating a development plan brings out a tangible need to improve competencies. The development plan, based on the research results, support the development and monitoring to competencies.	
<b>Subject headings, (keywords)</b>  skills survey, competencies development, competencies, management	
<b>Pages</b> 79+10	<b>Language</b> Finnish
<b>Remarks, notes on appendices</b>  covering letter to questionnaire, questionnaire it self and skills map	
<b>Tutor</b>  Seija Nissinen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Etelä-Savon work welfare academic

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OSAAMISKÄSITYS .....	2
2.1	Oppiminen .....	2
2.1.1	Oppimisprosessi .....	2
2.1.2	Oppimistyylit .....	4
2.1.3	Oppimisen tasot .....	6
2.2	Osaaminen .....	9
2.2.1	Yksilön osaaminen.....	9
2.2.2	Organisaation osaaminen .....	10
2.3	Osaamisen johtaminen.....	12
2.4	Tieto ja hiljainen tieto.....	13
2.4.1	Hiljaisen tiedon jakamisen yhteistyömuodot .....	16
2.4.2	Hiljaisen tiedon jakamista tukevat työn kehittämisen muodot .....	17
3	ESIMIESTYÖ .....	18
3.1	Esimiestaidot.....	18
3.2	Esimiesosaaminen.....	24
3.3	Ikäjohtaminen .....	28
3.4	Haastavat tilanteet esimiestyössä.....	30
3.5	Esimiestyön kehittäminen.....	32
4	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VAIHEET .....	35
4.1	Osaamisen kehittämisen lähtökohdat.....	35
4.2	Osaamiskartoitus.....	37
4.3	Osaamiskartta.....	39
4.4	Osaamisalueet .....	40
4.5	Osaamistasot .....	40
4.6	Osaamisprofiilit .....	41
4.7	Osaamisen arviointi ja kehittämisen suunnittelu .....	42
5	ORGANISAATION KUVAUS .....	44
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	45
6.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	46
6.2	Tutkimuksen kohderyhmä .....	47

6.3	Laadullinen tutkimus .....	48
6.4	Tutkimus-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät .....	49
6.4.1	Avoin haastattelu .....	51
6.4.2	Toiminnallinen tapaaminen.....	52
6.4.3	Kysely .....	53
6.4.4	Ryhmäkehityskeskustelu.....	56
6.5	Luotettavuus, eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti .....	57
6.6	Tutkimuksen toteutus.....	59
7	OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET .....	62
7.1	Kyselylomakkeen ja osaamisen itsearvioinnin tulokset .....	63
7.2	Kehityskeskustelun tuottamat tulokset .....	67
8	OSAAMISKARTOITUKSEN SYNTEESI.....	69
9	POHDINTA JA JATKOTOIMENPITEET .....	72
	LÄHTEET .....	77

#### LIITTEET

- 1 Saatekirje kyselylomakkeelle
- 2 Kyselylomake
- 3 Osaamiskartta

## 1 JOHDANTO

Nykyaikana puhutaan paljon esimiestyöstä ja sen laadusta. Esimiehenä ei voi koskaan olla valmis. Sen vuoksi esimiehen tulee jatkuvasti kehittää johtamistaitojaan. Kehittämisen merkitystä korostaa se, että tutkimusten mukaan johtamisen hyvyydellä on vaikutusta työyhteisön tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä ihmisten työelämän laatuun. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan tuloksia ja tuottavuutta organisaatiossa ja sillä voidaan vaikuttaa myös ihmisten työhyvinvointia edistävasti. (Juuti 2016, 7-9.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on ollut lähteä tukemaan Annakodin organisaatiokulttuurin muutosta, esimiestyön osaamisen kehittämisen osa-alueella. Tämän opinnäytetyön tuottamien tulosten pohjalta, Annakodin tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiestyön osaamista voidaan kehittää tulevaisuudessa paremmalle tasolle. Esimiestyöllä on suuri merkitys organisaatiolle työyhteisön toimivuuden ja työn sujuvuuden sekä tavoitteisiin pääsemisen näkökulmasta (Juuti 2016, 9).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Savon työhyvinvointiakatemia, jonka kautta työelämäkumppaniksi on saatu, mikkeliläinen vanhusten palveluasumisyksikön Annakoti. Opinnäytetyössä on tutkittu tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiesosaamisen tasoja, osaamiskartoituksen avulla. Lisäksi osaamiskartoitus on sisällytetty kehittämistyönä laaditut osaamisen kehittämistä tukevat työkalut ja osaamisen arvioinnin mittariston. Lisäksi on tehty yhteistyössä osaamisen kehittämissuunnitelma Annakodin tiimin vastaavien sairaanhoitajien osaamisen kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja se on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee esimiestyön, oppimisen, osaamisen, osaamisen johtamisen, esimiesosaamisen ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien teorioita, jotka on raportoitu luvuissa kaksi ja kolme. Osaamiskartoituksella on tuotettu tutkimustulokset osaamisen tasoista ja niiden pohjalta on luotu osaamisen kehittämisen suunnitelma.

Opinnäytetyössä korostuu oma kiinnostukseni esimiestyöhön, sen laatuun ja sen kehittämiseen. Oma mielenkiintoni on herännyt aihetta kohtaan, omasta sosiaalialan työkokemuksesta, jota on kertynyt useista määräaikaaisista työsuhteista ja näin ollen erilaisia esimieskokemuksia on useita.

## 2 OSAAMISKÄSITYS

Osaamista ja ammattitaitoa voidaan kuvailla monin eri tavoin. Osaamisessa yhdistyvät monipuolinen ja luova tietojen ja taitojen käyttö, ajattelun taidot, oppimistaidot, organisointi kyky ja ryhmätyöskentelytaidot, kyky sopeutua muutoksiin ja joustaa sekä kyky oman osaamisen ja toiminnan arviointiin samalla kehittäen sitä. (Hätönen 2011, 9.)

Ammattitaito ja osaaminen ymmärretään prosessina, johon vaikuttavat toimintaympäristö, työpaikan vaatimukset ja työtehtävät sekä henkilön persoonallinen kehitys ja emotionaaliset tuntemukset. Ammattitaito ymmärretään kykyinä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Hätönen 2011, 9.)

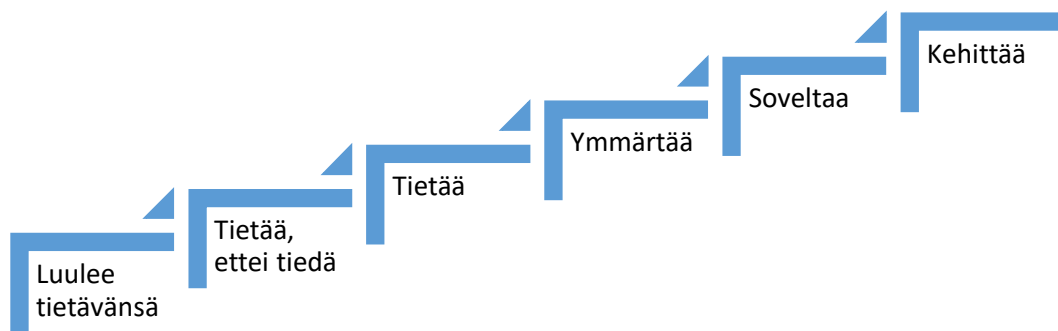
### 2.1 Oppiminen

Oppimista voidaan määritellä hyvin monella tavalla. Oppiminen on kehittymistä, kasvua, kypsymistä ja muuttumista. Oppimista tapahtuu koko ajan riippumatta ajasta tai paikasta. Osa siitä on tavoitteiden mukaista, suunnitelman pohjalta tapahtuvaa toimintaa, kun osa taas on sattumanvaraista ja ei-suunniteltua. Sydänmaanlakan mukaan oppiminen voidaan määritellä seuraavasti: ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.” (Sydänmaanlakka 2000, 30).

#### 2.1.1 Oppimisprosessi

Oppiminen tapahtuu monella tasolla, ja tämän Sydänmaanlakka esittää teoksessaan kuusiportaisen ”oppimisen portaat”-määritelmän mukaan kuvan 1 mukaisesti. Jo ennen kuin päästään tietämisen tasolle, voidaan erottaa kaksi tasoa, jotka ovat: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Uuden oppimisen edellytys on tavallaan se, että tunnistaa oman tietämättömyytensä. Kolmas taso on tietämisen taso, joka tarkoittaa vain uuden tiedon hankintaa. Perinteinen kouluoppiminen jää useasti tämän tasoiseksi oppimiseksi. Ymmärtämisen tasolla oppimisessa tulevat mukaan myös yksilön asenteet ja tunteet. Tämä taso vaatii jo pidempää reflektioaikaa kuin tietämisen taso, jossa opittavat asiat vain painetaan muistiin. Soveltaminen on oppimistasolla mainittu viidentenä tasona.

Soveltaminen on oppimista sillä tasolla, että opittua asiaa osaa ja voi soveltaa käytäntöön menestyksekkäästi. Soveltamisen tasolla edellytyksenä on, että tietämisen ja ymmärtämisen tasot ovat jo hallussa. Kuudes taso on kehittämisen taso, jossa opittua asiaa pyritään uudistamaan jo hyvin hallinnassa olevia toimintamalleja kehittämällä. (Sydänmaanlakka 2000, 31-32.)

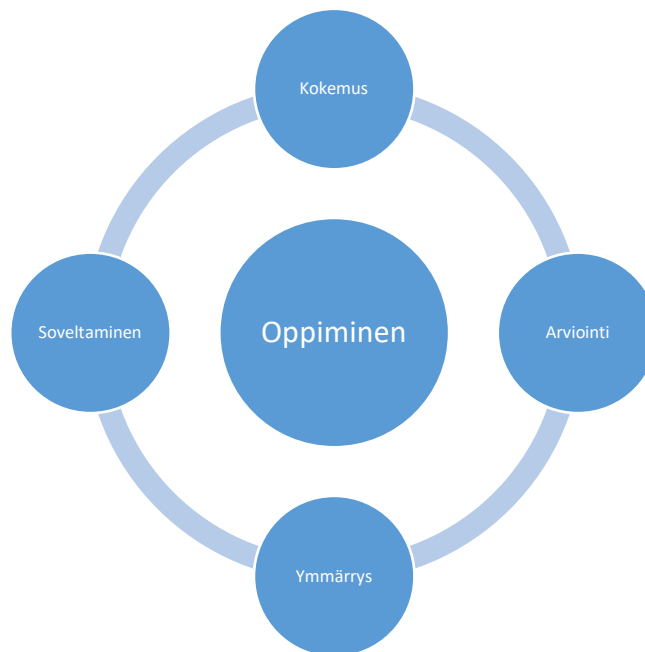


**KUVA 1. Oppimisen portaati (mukaillen Sydänmaanlakka 2000, 32).**

Oppiminen koostuu kuvan 1 mukaan oppimisen portaikon mukaisesti selkeästi eri tasoita. Ensimmäisen ja toisen tason pohjalta rakentuvat seuraavat tasot, jotka johtavat oppimisen tasoissa aina vain korkeammalle. Tämän portaattaisen oppimismallin mukaan rakentuva oppiminen voitaisiin mielestäni katsoa osaamistason nostamiseksi oppimisen kautta.

Oppimisprosessin tunnetuin malli on Kolbin-malli, joka soveltuu hyvin aikuisten oppimisen kuvaamiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 35). Oppiminen nähdään prosessina, jossa tieto luodaan kokemuksiä muokkaamalla. Kolbin-mallissa oppiminen liitetään kiinteästi käytännön kokemuksiin ja oletus on, että oppijalla on jo olemassa kokemusta työstä ja toiminnasta ja, että tämä pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja on lisäksi motivoitunut kehittämään itseään. Kaiken oppimisen lähtökohta on motivaatio, joka tarkoittaa halua oppia. Ilman motivaatiota eli halua oppia ei oppiminen ole mahdollista. (Sydänmaanlakka 2000, 35.)





**KUVA 2. Oppimisprosessin perusmalli (mukaillen Kolb) (Sydänmaanlakka 2000, 35).**

Edellä kuvatun mukaan, oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että meillä on motivaatiota oppia kokemuksistamme. Motivaatio, uteliaisuus ja ihmettely ovat oppimisen raaka-aineita. Kokemuksellinen oppiminen syntyy toiminnan kautta. Tämän jälkeen tulee olla riittävästi aikaa reflektiolle (arviointi), jolloin pohditaan ja hankitaan kokemukseen liittyvää tietoa. Tässä prosessin vaiheessa erilaisia näkemyksiä ja tietoa eli tosiasioita prosessoidaan ja muunnetaan tiedoksi. Tämän jälkeen tiedot pyritään ymmärtämään ja sisäistämään, jolloin yleensä koetaan, että asian on todella sisäistänyt ja ymmärtänyt, mitä todella tarkoitetaan. Ymmärryksen vaiheen jälkeen tulee soveltaminen. Tässä oppimisprosessin vaiheessa sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja sitä voidaan lähteä kokeilemaan erilaisissa yhteyksissä. Soveltamisen yhteydessä on mahdollisuus tiedon syventymiselle ja laajentumiselle. Oppimisprosessissa on tärkeää, että se sisältää kaikki nämä vaiheet. Oppiminen on tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa toimintaa ja se on myös tiedon hankkimista ja laajentamista. (Sydänmaanlakka 2000, 35-36.)

### 2.1.2 Oppimistyylit

Edellä kuvatun Kolbin oppimisprosessin pohjalta on rakennettu malleja erilaisten oppimistyylien kuvaamiseksi. Yksi malleista on Peter Honey'n ja Alan Mumfordin kehittä-

tämä. Kyseisessä mallissa ihmiset jaetaan neljään perustyyppiin oppimistyylin perusteella, jotka ovat aktiivinen osallistuja, harkitseva tarkkailija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja. (Sydänmaanlakka 2000, 38.)



**KUVA 3. Erilaiset oppimistyyli (mukailen Honeyn & Mumfordin) (Sydänmaanlakka 2000, 39).**

Käytännön toteuttaja, jota on kuvattu kuvassa 3, oppii parhaiten toiminnan kautta. Teoreettiset harjoitukset voivat olla haastavia oppimisen kannalta ja tämän vuoksi käytännön toteuttaja pyrkii käytännön ratkaisuihin. Harkitseva pohtija saa parhaimman oppimistuloksen, kun saa rauhassa kerätä uuden tiedon ja arvioida sitä, jolloin oppiminen tapahtuu tiedon hankinnan kautta. Harkitseva pohtija on mielellään sivusta seuraajan roolissa ja analysoi muiden tekemistä. Oppiminen vaatii suunnitelmallisuutta, sillä nopeisiin muutoksiin sopeutuminen on haastavaa. Kuvassa on mainittu looginen ajattelija, jonka oppimistyyli perustuu järkeilyyn ja loogisten mallien luomiseen. Looginen ajattelija kyselee, kokeilee ja analysoi asioita eri puolilta. Tämän tyyppinen oppija oppii siis ymmärryksen kautta. Aktiivinen osallistuja oppii kokeilemalla ja saadessaan haastavia tehtäviä sekä ollessaan monessa mukana. Aktiivinen osallistuja oppii tiedon laajentamisen kautta. (Sydänmaanlakka 2000, 38-39.)

Oppimisen kannalta on olennaista, että tunnistaa oman oppimistyylinsä. Oman oppimistyylin tunnistaminen mahdollistaa oppimistyylien kehittämisen. Tunnistaessamme

oman oppimistyyliimme on mahdollista arvioida miten ja missä opimme parhaiten. Tehokas oppiminen mahdollistuu, kun kaikki oppimistyyliä ovat käytettävissä. Oma oppimistyyliä voi kehittää ja laajentaa vaikka kaikkien oppimistyylien käyttämiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 39.)

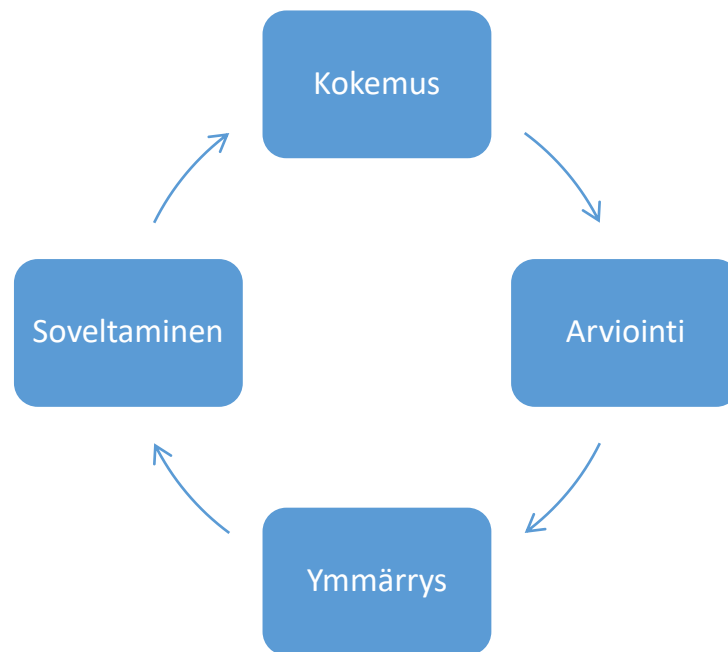
Oppimiseen liittyy myös esteitä, joita ei sovi unohtaa oppimisen kokonaisuutta tarkasteltaessa. Oppimiseen liittyvät esteet ovat oppimisprosessin vaiheisiin liittyviä. Toiminnan kautta oppivan esteitä voivat olla mm. motivaation puute, urautuminen, jolloin oma havainnointi on kapeutunut ja vastaanottoherkkyys on alentunut, eikä tunnista oppimisen paikkoja. Tiedon hankinnan kautta oppivat voivat kohdata esteinä mm. ajan puutteen tai tietojen vaikean saatavuuden, ristiriitaisuuden ja liiallisen määrän tai puutteellisuuden vuoksi. Ymmärryksen kautta oppivat voivat kohdata oppimisen esteenä mm. ajan puutetta riittävään reflektioon, tai voidaan ajatella, että ymmärtämistä ei tarvita, tai omat johtopäätökset ovat merkittävässä ristiriidassa aikaisemman tiedon kanssa. Soveltava oppija voi kohdata esteitä mm. siinä, että soveltamista ei tueta tai kokeiluun ei ole mahdollisuutta. (Sydänmaanlakka 2000, 42.)

### **2.1.3 Oppimisen tasot**

Oppimista tapahtuu eri tasoilla, joita ovat yksilö-, tiimi- ja organisaatiotaso. Oppimista tulisi tukea kaikilla näillä tasoilla. Tiimit mahdollistavat yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen. Organisaation oppimista ohjaavat yhteinen visio ja arvot. Olennaisena voidaan pitää osaamisen jakamista tiimien sisällä ja niiden välillä. Myös riittävä kontaktien määrä tiimi- ja yksilötasolla oman organisaation ulkopuolelle on merkittävässä roolissa. Tällainen oppimisen verkosto edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä yksilöiden ja tiimien on osattava pelata yhteen. Huippu osaaminen yksilöllä, on organisaation kannalta hyödyöntä, mikäli tämä ei omaa riittäviä vuorovaikutustaitoja. (Sydänmaanlakka 2000, 45-46.)

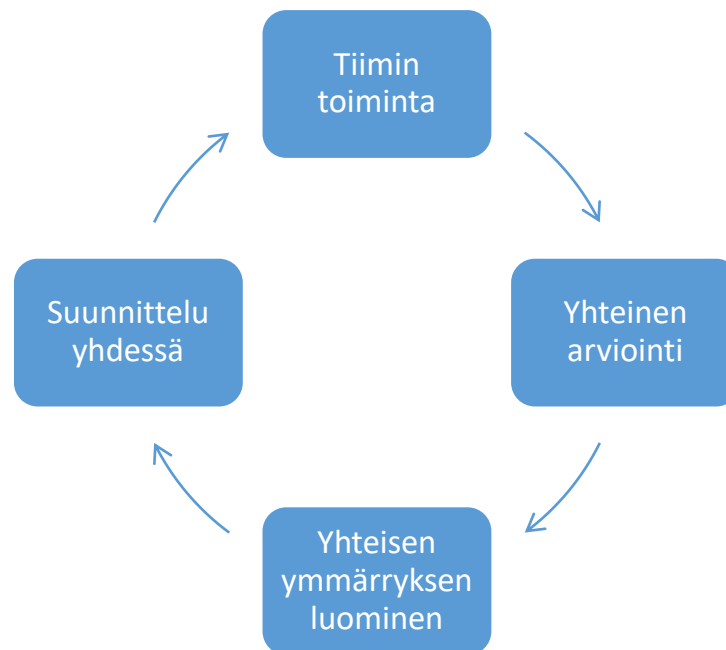
*Yksilön oppiminen* on kaiken oppimisen perusta. Oppiminen tapahtuu aina ensin yksilötasolla. Oppiminen on prosessina tietojen, taitojen, asenteiden, kokemusten ja kontaktien hankintaa, joiden kautta tapahtuu muutos yksilön toimintaan. Oppiminen on prosessi, jossa luodaan osaamista muokkaamalla kokemuksia. Lähtökohtana onnistuneelle oppimisprosessille ovat yksilön kokemukset, joita arvioidaan ja joista kerätään tietoa,

jonka jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Seuraavassa vaiheessa ymmärrettyjä asioita sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa yhteyksissä. Onnistunut oppimisprosessi sisältää nämä kaikki kuvassa 4 kuvatut vaiheet. (Sydänmaanlakka 2000, 47.)



**KUVA 4. Yksilön oppimiskehä (mukailten Sydänmaanlakka 2000, 47).**

*Tiimin oppimisen edellytykset ovat, että tiimin yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaetut vastuut toteutuvat. Organisaatioissa toiminta tapahtuu koko ajan enemmän tiimitasolla. Tiimi koostuu ihmisistä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimi on ryhmä, joka on sitoutunut yhteiseen päämäärään, toimintamalliin ja yhteisiin suoritus-tavoitteisiin. Tiimi voidaan nähdä oppivan organisaation perusyksikkönä ja sen oppiminen voidaan nähdä samankaltaisena kuin yksilöiden oppiminen. Tiimioppiminen voidaan määritellä siten, että se on prosessi, jossa tiimi hankkii tietoja, taitoja, kokemuksia, asenteita ja kontakteja, joiden kautta tiimin toiminnassa tapahtuu muutoksia. (Sydänmaanlakka 2000, 48.)*



**KUVA 5. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 48).**

Kuvassa 5 kuvatussa tiimin oppimiskehässä ilmenee, että tiimin nykyinen toiminta on oppimisen lähtökohta. Tiimissä on hyvä arvioida säännöllisesti toimintaa, jotta pystytään parantamaan tuloksia. Arvioinnin pohjalta voidaan luoda yhteinen näkemys tiimin nykytilasta ja sen tulevaisuuden päämääristä. Tämän jälkeen tiimissä suunnitellaan yhdessä, miten toimintaa kehitetään. Olennaista tiimin oppimisen ja toiminnan kannalta on tiimihenki. Tiimissä tulee olla yhteinen kieli ja avoin keskusteluyhteys sekä ennen kaikkea valmius keskustella. Tiimin oppiminen tarkoittaa sitä, että miten hyvin tiimi kykenee yhdistämään yksittäisten jäsentensä osaamisen. Tiimin osaamisen summa ei ole vain sen jäsenten osaamisen summa, vaan jotain enemmän. (Sydänmaanlakka 2000, 48-49.)

Oppimisesta seuraa osaamista. Oppiminen vaatii motivaatiota, eikä osaamista voida lisätä kehenkään suoraan. Keino luoda mahdollisuus osaamisen kehittymiselle ja tukea osaamisen kehittymistä, on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja, jotka tulee ymmärtää organisaation johtotasoa myöden. (Viitala 2005, 135.)

## 2.2 Osaaminen

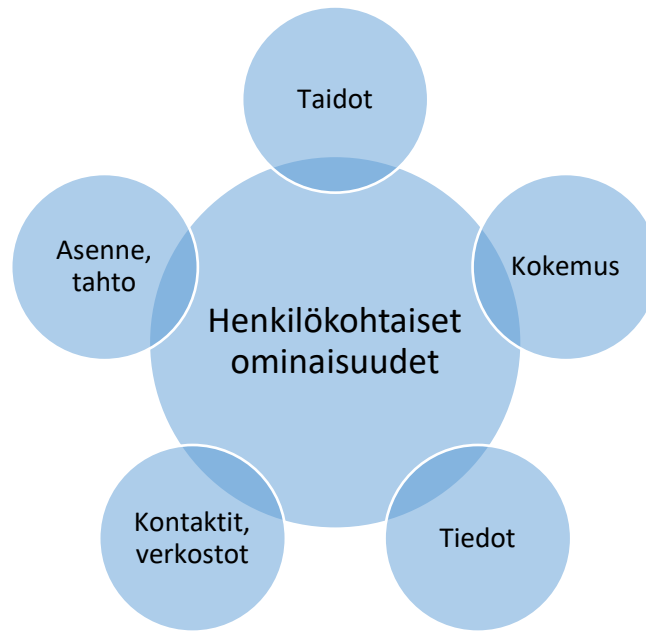
Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot muuttuvat muun yhteiskunnan kehityksen mukana, jolloin vaaditaan organisaatiolta osaamista ja uuden oppimista. Oppivassa organisaatiossa työyhteisön ihmiset kehittävät koko ajan heidän omia kykyjään, jotta he oppisivat asioita ja osaamisia, jotka on asetettu tavoitteosaamiseksi. (Heikkilä ym. 2008, 39.)

Osaaminen on työntekijän ja työn yhdistelmä. Osaaminen rakentuu tilanteessa, jossa yksilö toimii. Tarvittava osaaminen hankitaan koulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Tilanteessa, jossa osaaminen ymmärretään yksilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, liittyvät siihen läheisesti myös tämän työkyky ja työmotivaatio, jotka ovat olennainen osa työhyvinvointia. Osaaminen vahvistaa työkykyä, joka on ehto työssä menestymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. (Hätönen 2011, 9.)

### 2.2.1 Yksilön osaaminen

Osaaminen on yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Yksilö harvoin kuitenkaan suoriutuu tehtävästään yksin, vaan työ on yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaamaa, jolloin osaaminen on yhä enemmän organisaation osaamista. Osaamisesta puhutaan yksilön, tiimin, ryhmän ja organisaation resurssina. Yksilön osaamisen kokonaisuus muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka mahdollistavat selviytymisen käsillä olevista työtilanteista, joista seuraa hyvä työsuoritus. (Ojala 2008, 47-50.)

Kuvassa 6 kuvatulla tavalla nousee esille, kuinka tiedot ja taidot hankitaan koulutuksen, opiskelun ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy kiinteästi tekemiseen ja hiljaiseen tietoon, joka on jokaisen henkilökohtaista tietoa ja taitoa. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka saman koulutuksen käyneissä yksilöissä osaamiset painottuvat ja ilmenevät eri tavoin, eri henkilöillä. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat asenteet ja persoonallisuus sekä tunneäly, jotka ovat merkittäviä ominaisuuksia aikana, jolloin odotetaan jatkuvaa sopeutumista ja joustavuutta muuttuvissa tilanteissa. (Ojala 2008, 50.)



**KUVA 6. Yksilön osaaminen (mukaillen Ojala 2008, 51).**

Mielestäni erityisesti sosiaali- ja terveysalalla painottuu tunneällyn merkitys henkilökohtaisten ominaisuuksien kohdalla. Ojalan mukaan tunneäly sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Tähän kuuluu myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voi hyödyntää. Motiivit ovat myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 51.)

Ihmisten pyrkimys on suunnata elämänsä tavoitteellisella toiminnalla ja toiminnasta saatu palaute ja kokemus muokkaavat vastaavanlaisia suunnitelmia samoin kuin käsitystä itsestä ja ympäristöstä. Tällä tavoin muodostuu myös yksilön käsitys itsestään suoriutujana ja oppijana sekä suhtautuminen oppimishaasteisiin. Positiiviset kokemukset tukevat motivaatorakennetta. Tavoitteen saavuttaminen vahvistaa ja parantaa motivaatiota ja parantaa suoritusta, kun kielteiset kokemukset vastaavasti tuottavat usein vetäytymistä ja pyrkimysten suuntausta muualle. (Viitala 2005, 144.)

### **2.2.2 Organisaation osaaminen**

Nykyajan organisaatioissa keskeisin resurssi on työntekijät ja niiden osaaminen. (Niiranen ym. 2010, 93). Organisaatio on yhteisö, joka muodostuu ihmisistä, jotka on koottu

yhteen jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiolla on oma kehityskaarensa, jonka aikana se syntyy, kasvaa, se voi yhdistyä muihin organisaatioihin tai sen toiminta voi päättyä. (Surakka & Laine 2011, 75-76.)

Organisaation osaaminen on yhteinen käsitys toiminnan kannalta tärkeässä asiassa ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Organisaatiossa yksilön osaaminen muuttuu yhteisön osaamiseksi, kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Lisäksi yksilöiden on muunnettava osaaminen yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaation osaamisesta puhuttaessa termit vaihtelevat yrityksestä riippuen. Voidaan puhua avainosaamisesta, tukiosaamisesta, ydinosaamisesta tai strategisesta osaamisesta. Riippumatta siitä mitä nimitystä käytetään, on tärkeintä, että yrityksessä on selvyyttä siitä, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä se, mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta. (Ojala 2008, 53.)

Osaamista voidaan pitää organisaation tärkeimpänä pääomaeränä, sillä useissa yrityksissä se on ainoa pääomaerä, jota omistetaan. On olemassa yrityksiä, joissa ei ole kiinteää pääomaa, kuten laitteita tai tiloja, jolloin yritys menestyy vain niin kauan, kun siellä on töissä osaavia ihmisiä. Osaaminen on tärkeä tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Tässä yhteydessä käytetään käsitteitä inhimillinen pääoma sekä älyllinen pääoma. (Viitala 2007, 174.)

Viitala selvittää teoksessaan Seemanin, ym. (2000) jaottelevan älyllisen pääoman kolmeen osatekijään, jotka ovat: inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja rakenteellinen pääoma. Inhimillinen pääoma sisältää organisaatiossa työskentelevien tiedot ja taidot sekä kokemukset. Se on näkyvää ja näkymätöntä tietoa, jonka vaaliminen johdattaa pohtimaan, työskenteleekö yrityksessä oikeanlaisia työntekijöitä ja sitä, miten heidän osaamistaan voidaan kehittää tulevaisuuden varalle. Rakenteellinen pääoma pitää sisällään kaiken sen tiedon, joka jää jäljelle, kun työntekijät lähtevät työpaikalta. Se on näkyvää tietoa, joka on tallennettu ohjeisiin, tietojärjestelmiin ja kuvauksiin. Sosiaalinen pääoma sisältää yritykselle tärkeitä suhteita, sille tärkeisiin ryhmiin, muodostuneisiin yhteistyötahoihin ja syntyneen luottamuksen. (Viitala 2007, 174.)

Osaamista voidaan parantaa sisäisellä ja ulkoisella koulutuksella, jossa painopisteinä ovat nykyisen osaamistason ylläpitäminen ja uuden oppiminen. Organisaatioissa olisi Kestin mukaan syytä panostaa enemmän uuden oppimiseen, jolloin työntekijät nostavat



sekä omaa että organisaation vaatimustasoa. Tämä toimisi kilpailukyvyn parantajana, kun uuden oppimisen kautta syntyy halu uudistua ja kehittää toimintaa. Uutta osaamista tarvitaan, jotta nykyisen toiminnan kehittämistarpeet tunnistettaisiin. Osaamisen lisääminen ei kuitenkaan yksin riitä. Tarvitaan myös hyvää esimiestoimintaa ja toimintakulttuuria, jossa on turvallista kyseenalaistaa nykykäytäntöjä ja tarvittaessa toteuttaa uudistuksia. (Kesti 2014, 140.)

### **2.3 Osaamisen johtaminen**

Osaamista tulee johtaa, sillä tarvittava osaamiseen liittyvä pääoma on saatava käyttöön ja hyödynnetyksi optimaalisesti. Osaamisen johtamista tarvitaan myös osaamisen kehittämässä, jolloin mahdollistetaan organisaation ja työyhteisön pysyminen jatkuvassa muutoksessa muun kehityksen rinnalla. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä laajempänä kokonaisuutena ohjata ja hallita kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, joka organisaatiossa on olemassa, hankittavissa tai muutettavissa. Kyseinen prosessi vaatii hyvää vuorovaikutuksellisuutta ja vaatii esimieheltä myös johtamistyön erityisvalmiuksia. (Laaksonen ym. 2012, 144.)

Osaamisen johtamisen käsite on lähtöisin ydinosaamisten johtamisen ajatuksesta. Organisaatioissa osaamisen johtamisesta puhutaan nykyaikana paljon. Yksi keskeinen näkemys osaamisen johtamiselle on, että yritykselle kilpailuetua tuovat osaamiset johdetaan suoraan yrityksen strategioista ja visiosta. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa kokonaisuutta johtamisen osa-alueella johtamisjärjestelmässä, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. (Virtainlahti 2009, 67-68.)

Osaamisen johtaminen on yrityksen osaamis pohjan avulla toteutettavaa toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista. Siinä vahvistetaan ja kehitetään yrityksessä kaikilla tasoilla olevaa osaamista. Usein osaamisen johtaminen nähdään vain osaamiskartoituksen tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. Se on kuitenkin jotain enemmän. Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sellaisen tarkoituksen mukaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. (Viitala 2005, 14.)

Osaamisen johtaminen perustuu yrityksen strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. Näiden on oltava selvillä, jotta organisaation ydiosaaminen voidaan määritellä. Strategia tarkoittaa sitä tietä, mitä kulkemalla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Visio tarkoittaa mielikuvaa yrityksen tulevaisuudesta. Vision on hyvä olla realistinen ja perusteltavissa, jotta siihen pääseminen voi tuntua realistiselta, eikä se saa tuntua harhakuvalta. Voidaan sanoa, että strategia on tie organisaation nykytilasta visioon. (Sydänmaanlakka 2000, 127.)

Osaamisen johtamisen kiinnekohtana on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Mikäli suuntaa ei tunneta, ei voida suunnitella reittiä. Yrityksessä on ensin selkeytettävä yhteistä näkemystä siitä, missä aiotaan olla hyviä ja mihin suuntaa toimintaa halutaan kehittää. Tämä tarkoittaa, että on tarvetta arvioida nykyistä toimintaa sekä tarvetta selkeyttää tavoitetilaa tulevaisuudessa. Jos ei ole tiedossa, mitä aiotaan tehdä, ei voida tietää, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. (Viitala 2005, 15.)

Osaamisen johtamisessa tärkeintä on yrityksessä työskentelevien ihmisten osaamistason nostaminen ja osaamisen vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Ilman yhteyttä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin yksilön osaamisen kehittäminen ei takaa yrityksen osaamispääoman kehittymistä, vaan äärimmillään tukee ainoastaan yksilön henkilökohtaista työmarkkina-arvoa, joka ei välttämättä ole edullista yrityksen näkökulmasta. (Viitala 2005, 16.)

Mikäli työntekijää ei saada pidettyä yrityksessä, tukee osaamisen kehittäminen vain yksilön osaamisen kehittymistä, eikä yritys saa tarvitsemaansa hyötyä osakseen. Yksilöiden osaaminen ei ole riippuvaista yrityksen päämääristä, mutta yrityksen osaamisen lähtökohta on aina yksilön osaamisessa. Yritykseen ei synny minkäänlaista osaamista ilman ihmistä. Näiden tekijöiden vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2005, 16-17.)

## **2.4 Tieto ja hiljainen tieto**

Osaamisen kehittäminen lähtee osaamisen tunnistamisesta. Osaamisen tunnistamiseen tulisi antaa mahdollisuus ja työskentelyvälineitä, sillä näkyvän tiedon ja osaamisen kehittäminen on todennäköisesti helpompaa, kuin hiljaisen tiedon ja ns. piilo-osaamisen

kehittäminen. Hiljainen tieto ja piilo-osaaminen on kuitenkin mahdollista tuoda esille ja valjastaa koko työyhteisön hyväksi ja saattaa käyttöön heidän hyväkseen.

Tieto on käsitteenä moniulotteinen. Se voidaan ymmärtää kontekstiin liitettyinä informaatioksi tai dataksi, mutta se ei ole synonyymi kummallekaan. Dataan ja informaatioon verrattuna tietoon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvot ja arvostelu. Tietoon liittyy ihmisten ymmärryksen ja taitojen raamit. Tieto auttaa arvioimaan ja yhdistelemään uusia kokemuksia. (Virtainlahti 2009, 31-33.)

Tiedon synty tapahtuu ajattelemalla ja kokemalla. Tieto on toiminnan lähellä ja se johtaa tehokkaampaan toimintaan. Tiedon kehittäminen tapahtuu kokemuksen kautta esimerkiksi kurssilla, kokouksessa tai itsenäisesti lisäämällä tietoa lukemalla kirjoja. Joidenkin tutkimusten mukaan esimiesten saama tieto tulee suurimaksi osaksi kokouksissa tai puhelinkeskusteluissa. Vain pieni osa tiedosta tulee dokumentteja lukemalla. Sosiaalisten taitojen merkitys on siis tiedon saamisen kannalta merkityksellistä etenkin esimiestyössä ja miksi ei muissakin työtehtävissä. (Sydänmaanlakka 2000, 178-179.)

Hiljaista tietoa tutkinut Michael Polanyi on todennut, että ihmisellä on aina enemmän tietoa kuin pystyy sanomaan. Ihmisen osaamisesta osa on sellaista tietoa ja taitoa, jotka voidaan kuvata sanoilla, esimerkiksi toimenkuvassa. Tällainen tieto on ns. tietoista tietoa, joka voidaan dokumentoida ja siirtää yksilöltä toiselle. Kun yksilölle on kertynyt kokemusta, kertyy myös sellaista osaamista, jota on haastavaa tai jopa mahdotonta kuvata sanoilla. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, joka on tiukasti sidoksissa toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen ja sen luonteeseen kuuluu, että sitä on vaikea välittää muille. (Ojala 2008, 52.)

Edellä mainittu Polanyi on lähtenyt liikkeelle siitä, että hiljainen ja näkyvä tieto ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Polanyi on vahvasti sitä mieltä, että niitä ei myöskään tulisi erottaa erillisiksi luokikseen. Polanyi on korostanut molempia tietämyksen osia, olennaisina osina tietämyksen kokonaisuutta. Polanyin ajatukset perustuvat siis hiljaiseen tietoon ja fokusoituneeseen tietoon. Ihmiselle molemmat tiedon puolet ovat merkittäviä pystyäkseen käsittelemään asioita. Hiljainen tieto on välttämätöntä taustalla olevaa tietoa, jonka tuella näkyvää tietoa voidaan käsitellä ja kehittää. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja se sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, intuitioita ja aavistuksia. (Virtainlahti 2009, 42-43.)

Hiljaisen tiedon jakamista pidetään haasteellisena, koska ajatellaan, että se on kiinteästi sidottu ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, arvoihin, tunteisiin ja tilanteisiin. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, kokemuksellista tietoa, jota on vaikea jakaa ja kommunikoida toisille. Japanilaiset Nonaka Ikujiro ja Takeuchi Hirotaka ovat jakanneet hiljaisen tiedon tekniseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuus pitää sisällään ammattitaidon ja osaamisen osa-alueet. Kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat uskomukset, arvot, ideaalit, mentaaliset mallit ja skeemat eli ajatteluprosessit, jotka ovat syvällä olevia, itsestään selviä ja tämän vuoksi vaikeasti tiedostettavissa erilliseksi tiedon osaksi. Näiden mallien avulla ihmiset käsitteellistävät, ymmärtävät ja hahmottavat ympärillä olevaa todellisuutta. Hiljainen tieto kuvaa sitä muodostunutta osaamiskokonaisuutta, joka perustuu kokemuksiin, kompetensseihin ja taitoihin, joihin perustuen he toimivat työssään ja pystyvät myös oppimaan niiden pohjalta uutta. (Kivinen 2008, 49.)

**TAULUKKO 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 46).**

<b>Näkyvä tieto</b>	<b>Hiljanen tieto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lait, asetukset, määräykset säännöt</li> <li>• ohjikirjat, ohjeistukset, käsikirjat</li> <li>• prosessikuvaukset</li> <li>• lomakkeet</li> <li>• internet, intranet</li> <li>• kirjallisuus</li> <li>• dokumentit</li> <li>• teorit</li> <li>• jne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• käytäntö</li> <li>• sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen</li> <li>• niksit</li> <li>• psykologinen silmä</li> <li>• tilanneherkkyys</li> <li>• kokemus</li> <li>• aistihavainnot</li> <li>• 'mutu'</li> <li>• kädentaidot jne.</li> </ul>

Taulukossa 1 Virtainlahti (2009) on kuvannut teoksessaan esimerkkejä organisaatiossa olemassa olevasta näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta. Tämän jaottelun mukaan hiljaisen tiedon merkitys osaamisen syvyydestä korostuu ja nostaa esille myös yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen.

### 2.4.1 Hiljaisen tiedon jakamisen yhteistyömuodot

Nykyajan oleellinen kysymys on, miten hiljaista tietoa saadaan siirretyksi henkilöltä toiselle ja myös työpisteestä toiseen. Suurten ikäluokkien eläköityminen vaarantaa tärkeän tiedon ja osaamisen poistumisen organisaatioista, ihmisten mukana. Mankan mukaan vuorovaikutuksen merkitys hiljaisen tiedon siirtymisessä on erittäin merkittävä tekijä. Tiivis vuorovaikutusyhteys on edellytys verkostossa tapahtuvalle hiljaisen tiedon siirtämiselle. (Manka 2006, 131.)

Virtainlahti on koonnut teokseensa hiljaisen tiedon jakamista tukevia yhteistyömuotoja. Näitä ovat tiimit ja työryhmätyöskentely, mentorointi, erilaiset työparimallit, jotka perustuvat nk. kisälli-malliin, sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt, verkostot, kokemustenvaihtopiirit sekä reflektio. Lisäksi yhteistyöhön positiivisesti vaikuttavina tekijöinä on mainittu dialogi ja työhuonejärjestelyt. Tiimien ja työryhmien käyttö on yleistä ja sen tarkoituksena on synnyttää vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välille ja auttaa sen kautta tietojen ja taitojen välittymistä. Mentorointi on suosittu yksi menetelmä nykyajan osaamisen ja tiedon jakamisessa ja se perustuu kahdenkeskiselle vuorovaikutussuhteelle, jossa kulmakivinä toimivat avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Mentorointi tapahtuu osaavan ja kokeneen henkilön antamasta ohjauksesta ja tuesta, kehittymishaluiselle ja -kykyiselle henkilölle tietyssä tehtävässä, lisätäkseen tämän kasvua, tietämystä ja taitoja. (Virtainlahti 2009, 118-125.)

Kisälli-malli perustuu esimerkistä oppimiselle ja sitä on käytetty kautta aikojen hiljaisen tiedon jakamisen menetelmänä. Tuotantolaitoksissa tämä malli on suosittu edelleen, kun perehdytetään ja opastetaan työhön uusia tekijöitä tai opiskelijoita. Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyillä mahdollistetaan osaamisen ja hiljaisen tiedon välittyminen, kun saman tehtävän hallitsee useampi kuin yksi henkilö ja tehtävään liittyvää tietoa jaetaan sen mukaan, kuka työn tekee. (Virtainlahti 2009, 120.)

Verkostot mahdollistavat vuorovaikutuksen, jonka kautta hiljainen tieto ja osaaminen voidaan välittää toisille. Myös ulkopuoliset verkostot ovat organisaatiolle merkittävä tapa lisätä palveluiden laadullista sisältöä, kun mukana olevat useat toimijat antavat oman ydinosaamisensa mukaan yhteiseen hankkeeseen. Kokemustenvaihtopiireissä osallistujat vaihtavat työhön liittyviä kokemuksia työhön liittyen. Nämä ovat hyviä ti-

laisuuksia jakaa tietoa ja osaamista sekä hyvä mahdollisuus rakentaa yhdessä uutta tietoa. Reflektiossa tarkastellaan omaa toimintaa ja kyseenalaistetaan sekä luodaan uusia toimintatapoja ja -malleja. Reflektio toimii hyvin hiljaisen tiedon esille tuomiseksi ja jakamiseksi. (Virtainlahti 2009, 121-124.)

Dialogi ja työhuonejärjestelyt eivät varsinaisesti ole yhteistyömuotoja, mutta niiden avulla voidaan mahdollistaa hiljaisen tiedon jakaminen. Dialogi on syvällistä ja aitoa vuorovaikutusta. Työhuonejärjestelyt vaikuttavat mahdollistavalla tavalla työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Työhuoneiden fyysiseen organisointiin kannattaa Virtainlahden mukaan kiinnittää huomiota, sillä avokonttorin mahdollisuudet vuorovaikutukseen pääsemiseksi ovat suuremmat kuin yksittäisten työhuoneiden. (Virtainlahti 2009, 125-126.)

#### **2.4.2 Hiljaisen tiedon jakamista tukevat työn kehittämisen muodot**

Myös työn kehittäminen voi tukea omalta osaltaan hiljaisen tiedon jakamista. Tällaisia hiljaisen tiedon kehittämistä edistäviä muotoja ovat työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen, benchmarking ja mallinnettu ajattelu. (Virtainlahti 2009, 127.)

Työkierto on käytännössä organisaation sisällä tapahtuvaa työtehtävän vaihtoa sovitusti ajaksi sovitulla tavalla alkuperäisestä työtehtävästä toiseen, josta palataan takaisin omaan työhön. Työkierron tarkoitus on lisätä kokemusta ja kehittää monitaitoisuutta. Työkierrossa tieto välittyy molempiin suuntiin, sillä työtehtävään tuleva työntekijä tuo mukanaan erilaista tietoa ja osaamista sekä uuteen että vanhaan tehtävään. Työn laajentaminen kehittää työntekijän osaamista ja tietoa omasta tehtävästään sen monijakoisemman ymmärryksen lisääntymisen myötä. (Virtainlahti 2009, 127-128.)

Ammattitaidon kehittyminen lisää ja tuo uutta hiljaista tietoa sekä syventää jo olemassa olevaa tietoa. Projekteihin ja kehityshankkeisiin osallistuminen kehittää sekä osallistujan itsensä, että koko osallistuja ryhmän osaamista ja lisää tietoa käsiteltävästä aiheesta. Benchmarking tarkoittaa vertaisarviointia, joka on menetelmä, jossa verrataan omia suorituksia alan parhaisiin suorituksiin. Benchmarkkauksessa etsitään parasta toimintatapaa, josta voitaisiin ottaa oppia ja osaamista oman toiminnan kehittämiseen. Hiljaisen

tiedon dokumentoinnilla voidaan jakaa tietoa organisaatiossa eteenpäin. Tiedon dokumentointi mahdollistaa tiedon saamisen myös muiden saataville, jolloin itselle itsestään selvä tieto tulee esille ja voi olla toiselle aivan uutta tietoa. Tämän vuoksi tiedon dokumentointi näkyvään muotoon on suositeltavaa ja tekee hiljaista tietoa näkyväksi. (Virtainlahti 2009, 128-130.)

Myös henkilöstötoiminnoilla voidaan tukea hiljaisen tiedon jakamista. Näitä keinoja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, työnopastus, koulutus ja kouluttaminen sekä kehityskeskustelut. Rekrytointi, perehdyttämien ja työnopastus liittyvät kiinteästi uuden työvoiman kautta tapahtuvaan tiedon ja osaamisen lisäämiseen. Koulutus lisää työhön liittyvää uutta tietoa ja kouluttamisen kautta voi jakaa omaa tietoa muilla. Lisäksi kehityskeskustelut toimivat foorumeina, joissa osaamista ja tietämystä voidaan käydä läpi ja arvioida esimiehen ja työntekijän kesken. (Virtainlahti 2009, 130-133.)

### **3 ESIMIESTYÖ**

Kupias ym. mukaan hyvä esimiestyö määritellään ensisijaisesti organisaatiossa, sen tavoitteista käsin. Erilaisten organisaatioiden esimiestyölle yhteistä on asioiden edistäminen. Mikäli esimiehellä on alaisia, asioiden edistämiseksi tarvitaan myös ihmisten kehittämistä. Kupias ym. toteavat, että esimiestyössä on kyse ”matkanjohtajuudesta” ja toiminnan suunta on nykytilanteesta siihen tilanteeseen, jota tavoitellaan. Kehittävä esimies keskittyy toimintaansa kolmeen asiaan: johtaa joukkuetta, valmentaa yksilöitä ja ohjaa yhdessä oppimista. Lisäksi tiimin kehittämistä edistävä tekijä on, että pyrkii alusta lähtien rakentamaan luottamusta. (Kupias ym. 2014, 14-15, 20.)

Juutin mukaan esimiestyössä korostuu vuorovaikutusprosessi. Esimiehen työssä ensisijainen pyrkimys on vaikuttaa muihin ja niiden asioiden etenemiseen, joita omalla vastualueella on. Esimiehen yhtenä tärkeimpänä työkaluna voidaan pitää tämän kykyä olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Juuti 2013, 54, 63.)

#### **3.1 Esimiestaidot**

Esimehellä on laaja työskentelykenttä ja iso osa esimiestyöstä on vuorovaikutusta. Esimiehen työssä ei riitä, että saa oman tiiminsä työskentelyn toimivaksi. Yhteistyötä on

tehtävä myös oman esimiehen, kollegojen ja yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden kanssa. Esimies työskentelee monella tasolla, joiden välillä on osattava kohdentaa toimintaansa oikein. Näitä tasoja ovat; itsensä johtaminen, yksittäisen työntekijän tukeminen ja esimies-alaisuuden hoitaminen, ryhmän johtaminen ja yhteistyön edistäminen, työskentely oman esimiehen kanssa, työskentely kollegojen kanssa, organisaatiossa toiminen ja sen kulttuuriin vaikuttaminen sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely. (Surakka & Laine 2011, 14-15.)

Ihmisten johtamisessa tärkeää olisi ymmärtää vuorovaikutuksen suuri merkitys. Vuorovaikutus, jossa kummallakin osapuolella, niin esimiehen kuin työntekijän roolilla on vaikutusta tilanteeseen. Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työyhteisötaitoihin ja päinvastoin. (Manka 2011, 96.) Kuten edellä on mainittu, vuorovaikutustaidot vaikuttavat myös olennaisesti työhyvinvointiin, jolloin voidaan todeta, että vuorovaikutustaitojen merkitystä esimiestyössä korostetaan merkittävänä tekijänä useilla eri osa-alueilla esimiestyössä.

Tässä tekstissä käytetään esimiehestä nimitystä johtaja tai esimies, sillä jokainen johtaja, ylimmältä tasolta lähtien on esimies. Mikäli henkilöllä on yksikin alainen, joka raportoi hänelle, on henkilöllä esimiesvastuuta. Esimiestyö on sekä ammattitaitoalue että työrooli. Esimiestyö sisältää kaiken sen toiminnan, jonka varassa työtä tehdään suuntaamalla ja tukemalla alaisia saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Viitala 2007, 269.)

Esimiestyöllä on merkitystä organisaatiossa jokaisella tasolla. Esimiehen tulisi hallita monenlaisia osaamisalueita onnistuakseen työssään. Organisaatio ei toimi ilman esimiestä. Esimies on merkittävä tekijä yhteistyön toiminnan, tiedon kulkemisen ja työntekijöiden työnteon kannalta, että nämä tekevät oikeita asioita. Esimiestyö sisältää organisaatiosta riippumattomia tehtäviä ja säännönmukaisuuksia, mutta on toisaalta hyvin erilaista organisaation toimialasta, kulttuurista ja johdettavista riippuen. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Esimes toimii johtajana omassa yksikössään. Esimiehellä on vastuu yksikkönsä kokonaisuudesta: asiakassuhteista, ihmisten johtamisesta, laadusta, prosesseista sekä taloudesta ja tunnusluvuista. Strategisten ja operatiivisten tehtävien johtaminen vaatii taitoa, niin yksilön, ryhmän, tiimien kuin eri sidosryhmien osalta. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia organisoinnista ja resursoinnista sekä arvioida toimintaa ja tehdä muutoksia



toimenkuviin, tehtävänjakoon tai henkilömäärään. Lisäksi esimies vastaa yksikkönsä toiminnasta saamiensa tavoitteiden sekä lakien ja asetusten mukaisesti, raportoiden siitä omalle esimiehelleen. (Hyppänen 2007, 71.)

Esimies toimii ammatissa, johon täytyy kasvaa ja oppia. Usein virheellisesti oletetaan, että oman alan riittävän hyvä ammattialan osaaminen ja asiantuntijuus ovat riittäviä tekijöitä esimiestehtävässä toimimisen kannalta. On kuitenkin tärkeää oivaltaa, että työn sisällön osaaminen ja johtamisosaaminen ovat eri asioita. Oman koulutuksen keskittyminen sisällönosaamiseen ei vielä aivan riitä, vaan esimiestehtävään on hyvä koulututtaa esimerkiksi työnohella. (Surakka & Laine 2011, 9.)

Esimiestyössä vaikutetaan suoraan työntekijöiden hyvinvointiin ja koko organisaation toimintaan ja tehokkuuteen. Tämän vuoksi esimiehen tulisi ymmärtää työtään ja sen merkitystä kokonaisuutena, eikä vain oman ammattialan asiantuntijuus ole riittävää esimiestehtävään. Onnistunut esimiestyö on merkittävä tekijä organisaation menestykselle ja peräti välttämätöntä. (Surakka & Laine 2011, 9.)

Esimies toimii tehtävissä, jotka vaativat asioiden laajaa ymmärtämistä ja osaamista. Esimiehen on ymmärrettävä omaa toimialaansa, organisaation toimintalogiikkaa ja oman tiimin toimintaa. Ymmärrettävä on myös ihmisen mieltä. Esimies on tiimensä suunnan näyttäjä, jonka tehtävänä on tulkita strategiaa, asettaa tavoitteita ja tehdä konkreettisia toimintasuunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies on vastuussa oman tiimensä toiminnasta, ja joskus tehtävä voi tuntua yksinäiseltä. (Surakka & Laine 2011, 25-26.)

Hyvää esimiestyöhön on liitetty vanhastaan kaksi ulottuvuutta, jotka ovat suorituksen johtaminen ja ihmisten johtaminen. Suorituksen johtaminen viittaa asiajohtamiseen eli tavoitteiden asettamiseen, ohjaamiseen ja neuvontaan sekä palautteen antamiseen työsuorituksista. Ihmisten johtamiseen kuuluu johdettavien kuunteleminen, heidän oikeudenmukainen kohtelemine ja luottamuksen rakentaminen. Nykyaikainen johtaminen on sekä tilannejohtamista että vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisen että toiminnan johtaminen liittyvät yhteen. Johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa kummankin osapuolen oma rooli vaikuttaa toisiinsa. (Manka 2011, 95-96.)

Vuorovaikutuksen yksi tärkeä osa on dialogi. Hyvässä esimiestyössä tarvitaan dialogia. Se avaa mahdollisuuden tarkastella työyhteisössä jokaisen jäsenen tavoitteita, toimintatapoja ja oletuksia. Dialogissa henkilöt ovat valmiita kuuntelemaan toisiaan kiinnostuneina ja haluavat ymmärtää toisen näkökantaa. Dialogissa olennaista on, että jokainen osallistuja pysähtyy oman ja toisen näkökannan tarkastellakseen niitä ja antaa kaiken huomion niiden merkitykselle. (Kärkkäinen 2005, 81.)

Suonsivun mukaan johtamisen opiskelu ja kehittäminen tulisi aloittaa itsestä, sillä hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Hyvä itsensä johtaminen olisi syytä nähdä koko johtamisen ytimenä, jonka jälkeen voitaisiin ryhtyä johtamaan muita. Itsensä johtamisen keskeisin tavoite on itsensä kuunteleminen ja toteuttaminen sekä hyvinvointi. On todettu, että hyvinvoivat työntekijät onnistuvat työssään ja pystyvät paremmin vastaamaan nykyajan moninaisiin haasteisiin. (Suonsivu 2014, 46.)

Itsensä johtaminen on oman ammattitaidon kehittämistä ja ylläpitämistä sekä omien päämäärien ja tavoitteiden tiedostamista. Itsensä johtamiseen sisältyy myös ajanhallinta, joka pitää sisällään mm. delegointi, asioiden priorisointi, työn organisointi, kieltäytyminen sekä ajanhallintaan ja kiireeseen asennoitumisen. Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti edelläkin mainittujen vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tiedostaminen. Edellytyksenä sille, että esimies voi toteuttaa itsensä johtamista, tulee olla hyvä ja terve itsetunto ja itsetunteemus sekä vahva persoonallisuus ja lisäksi edellytykset joustavaan ja nopeaan oppimiseen tulee olla olemassa. (Hyppänen 2007, 260.)

Esimieheltä vaaditaan myös tunneälykkyyttä. Tutkimusten mukaan esimiehillä on tiettyjä piirteitä, jotka parantavat heidän kykyään johtaa ihmisiä. Näitä piirteitä kutsutaan tunneälykkyyden piirteiksi. Tunneälykkyyden piirteitä ovat itsetietoisuus, itsesäätely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Tunneälykkäät ihmiset ovat erittäin tietoisia omista kyvyistään, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. (Brody 2005, 15.)

Vahvasti itsetietoiset ihmiset omaavat kyvyn olla rehellisiä itselleen ja muille. Lisäksi he ovat tietoisia siitä, miten heidän tunteensa vaikuttavat heihin itseensä, muihin ihmisiin ja työn laatuun. Itsesäätelyn taito auttaa ihmistä kontrolloimaan impulsseja, auttaa kykenemään olemaan tuomitsematta sekä auttaa etsimään tietoa ennen päätöksentekoa,

haastavissa tilanteissa. Motivoitunut ihminen haluaa saavuttaa tuloksia, koska haasteiden voittaminen ja tulokseen pääseminen auttavat sitoutumaan organisaation tavoitteeseen. Motivaatio tukee korkealle asetettuihin tavoitteisiin pääsemisen sekä itselle, että työntekijöille. Empatiakyky on työntekijöiden tunteiden huomioonottamista ja se on osa tehokasta johtamisprosessia. Esimiehen on hyvä osata tunnistaa ja ymmärtää erilaisia tunnereaktioita, ryhmittymiä työntekijöiden kesken sekä mielipide-eroja, jotka muovaavat työyhteisöä. Tehokkaat esimiehet omaavat sellaiset sosiaaliset taidot, osana tunneälykkyyttä, että ne tukevat toimivan vuorovaikutussuhteen luomista työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulee saada työyhteisö toimimaan siten, että sen jäsenet tekevät työtä tavoitteiden suuntaisesti. Tämä onnistuu toimivan vuorovaikutussuhteen avulla. Tehokas esimiestyö vaatii korkean tasoista tunneälykkyyttä, jonka myötä he menestyvät hyvin omalla esimiestyön alueellaan. (Brody 2005, 15-16.)

Esimehen tunneälykkyyden merkitys esimiestyössä on myös Saarisen mukaan merkittävä. Saarisen mukaan on tärkeää ymmärtää tunneälytaitojen merkityksellisyys suhteessa johtamisteorioihin, jotka on kehitetty jo aiemmin. Aiemmin tehtyjen tutkimusten ja Saarisen tutkimuksen mukaan tunneälyosaaminen, voidaan sijoittaa teoreettisesti O. Koskisen vuonna 2005 tekemän jaottelun mukaisesti johtamisteorioiden vuorovaikutussuuntauksen piiriin. Erityisesti siinä korostuvat esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde, esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet sekä tilanteessa vaikuttavat muuttujat. (Saarinen 2007, 65.)

Tulevaisuuden johtamishaasteista selviytyäkseen, esimiehen tulee hallita aiempaa useampia tunneälyn kompetensseja ja osattava valita jokaiseen johtamistilanteeseen sopiva johtamistyyli. Johtamistyyliä on eroteltu kansainvälisen tutkimusaineiston pohjalta kuusi. Johtamistyyliä ovat visionäärinen johtaminen, valmentaminen, ihmissuhdejohtaminen, demokraattinen johtaminen, tahdin määrääminen sekä komenna ja kontrolloituvainen johtaminen. (Simström 2009, 89.)

Jokaiseen johtamistyyliin liittyy erilaisia ominaisuuksia sekä keskeisiä tunneälytaitoja ja johtamistyyliä, jotka vaikuttavat organisaation ilmapiiriin. Visionäärinen johtaminen saa ihmiset tavoittelemaan yhteistä unelmaa ja on toimiva johtamistyyli silloin, kun muutokset edellyttävät uutta visiota ja toiminta vaatii selkeät suuntaviivat. Tunneälyn

kompetenssina visionäärisen johtajan toiminnalta edellytetään kannustavuutta, empaattisuutta sekä läpinäkyvyyttä, jolloin vaikutus ilmapiiriin on useimmiten erityisen positiivinen. (Simström 2009, 89.)

Valmentava johtamistyyli auttaa ihmisiä tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia ja sitoo heidän tarpeensa ja toiveensa organisaation tavoitteisiin. Valmentavalle johtamistyyliä ominaista on neuvoa ja opastaa. Tunneälynkompetensseissa tämä tarkoittaa sitä, että valmentava johtaminen vaatii erityisesti kykyä kehittää toisia ja lisäksi se vaatii emotionaalista itsetietoutta ja empatiaa. Organisaation ilmapiiriin valmentava johtamistyyli vaikuttaa erityisen positiivisesti. (Simström 2009, 89.)

Ihmissuhdejohtajan johtamistyyliin kuuluu ihmisten ja heidän tunteiden arvostaminen. Ihmissuhdejohtajan ominaisuus on olla avoin myös omista tunteistaan ja usein tämä onnistuu luomaan vahvan ja positiivisen ilmapiirin työyhteisöön. Edellytyksenä ihmishuhdejohtamiselle on erityisesti ryhmä- ja yhteistyötaitojen hallitseminen, mutta myös empaattisuutta ja konfliktien hallintataitoja vaaditaan. Ihmissuhdejohtamisen tyyliä voi käyttää jonkin toisen, esimerkiksi visionäärisen johtamistyylin rinnalla, ei koskaan yksin. Organisaation ilmapiiriin tämä johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti. (Simström 2009, 90.)

Demokraattisella johtamistyyllillä on parhaimmat vaikutukset silloin, kun johtaja itse on epävarma toiminnan suunnasta. Siinä tilanteessa johtaja tarvitsee tuekseen kokeneiden työntekijöiden näkemyksiä. Tunneälyn kompetensseista tämä johtamistyyli rakentuu kolmelle eri kompetenssille, jotka ovat ryhmä- ja yhteistyötaidot, konfliktien hallintataidot ja vaikutusvalta. Lisäksi empatialla on merkittävä rooli demokraattisessa johtamistyyliä. Tämän johtamistyylin haasteena on, että johtajasta voi muodostua empivä ja epävarma vaikutelma. Myös tämä johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti organisaation ilmapiiriin. (Simström 2009, 90.)

Tahdin määrääjän johtamisrooli asettaa suoritusstandardit korkealle ja toimii itse esimerkkinä niiden tavoittelussa. Tämän johtamistyylin käyttö liiallisesti ja väärässä tilanteessa voi helposti johtaa tulehtuneeseen ilmapiiriin ja asettaa johtajan ”säälimättömän hiostajan” maineeseen. Suoritustarpeen kohtaloksi koitumista voi välttää sillä, että tunneälytaidoista johtajalla on empaattisuutta, itsetuntemusta, ryhmä- ja yhteistyötaitoja

sekä itsekontrollia. Tämä johtamistyyli vaikuttaa organisaatiossa usein negatiivisesti, koska sen toteuttaminen onnistuu harvoin. (Simström 2009, 90.)

Komenteleva ja kontrolloiva johtamistyyli vaatii työntekijöiltä ehdotonta kuuliaisuutta ja määräysten noudattamista, eikä kyseisen johtamistyylin esimies koe tarvetta perustella määräysten taustoja. Negatiivinen arvostelu, uhkailu ja kiitosten panttaaminen johtavat työntekijöiden työmotivaation ja työilmapiirin latistumiseen. Tilanteessa, jossa tällainen johtamistyyli voi toimia oikeinkäytettynä, on kiireen, pakottavan muutoksen tai hätätilanteen aiheuttama. Tämä johtamistyyli nojaa kolmeen tunneällyn kompetenssiin, jotka ovat aloitteellisuus, vaikutusvalta ja suorituskky. Lisäksi itsetietoisuus, itsesäätely ja empatia auttavat tämän johtamistyylin johtajaa pysymään oikealla uralla. Organisaation ilmapiiriin tämä johtamistyyli vaikuttaa erittäin negatiivisesti, koska sen väärinkäyttö on niin yleistä. (Simström 2009, 90.)

Tehokas ja taitava esimies osaa käyttää laajaa valikoimaa tunneällyn kompetensseja ja pystyy niiden avulla käsittelemään joustavasti erilaisia vastaan tulevia tilanteita työyhteisössä. Kaikki johtamistyyliä käyttävät hyväkseen erilaisia tunneällytaitoja ja parhaimmat esimiehet ja johtajat pystyvät käyttämään oikeanlaista tyyliä oikeassa tilanteessa ja paikassa. (Simström 2009, 90.)

Useiden tutkimusten mukaan johtamisen ja esimiestyön vaikutus organisaatioilmapiiriin on 50 - 70 %. Organisaatioilmapiiri puolestaan vaikuttaa liiketoiminnan tuloksiin 20 - 30 %. Organisaatiossa ilmapiirin vaikutus on suoraan yhteydessä kannattavuuden kasvuun, sillä tutkimuksen mukaan yrityksen ilmapiirin nousu prosentilla nostaa kannattavuutta kahdella prosentilla. Ilmapiiri riippuu merkittävästi siitä, millaiseksi johtaja ja esimies saa yrityksensä vallitsevan tunneilmaston tuntumaan työntekijöiden mielestä. (Simström 2009, 91.)

### **3.2 Esimiesosaaminen**

Työntekijästä siirtyminen esimieheksi on aina haasteellista. Työntekijän siirryessä esimiestehtävään omassa työyhteisössään, tulee prosessiin varata riittävästi aikaa. Kaikkien osapuolten sopeutumista uudenlaiseen tilanteeseen helpottaa avoin keskustelu tehtävien muuttumisesta ja roolin vaihtumisesta. (Mäki ym. 2014, 16.)

Laine ja Surakka toteavat aineistossaan myös, että esimiestyöhön siirrytään usein asi-  
antuntijan roolista tai perusteena voi olla se, että on menestynyt hyvin oman ammat-  
tialansa työssä. Esimiestehtävään ei ole välttämättä kouluttauduttu lainkaan tai koulutus  
aloitetaan vasta työn aloittamisen jälkeen, työnohessa. Tällaisessa tapauksessa esimies  
omaksuu oman johtamistyylinsä ja kehittää omat selviytymisstrategiansa kokeilemalla,  
jolloin oppiminen tapahtuu onnistumisten, erehdysten ja vaikeuksien kautta. Työssäop-  
piminen on tärkeää esimiestyön kannalta, mutta opittuja työskentelymalleja voi olla vai-  
kea muuttaa jälkeenpäin kouluttautumisen kautta. (Surakka & Laine 2011, 203.)

Esimiestyön tietopohjainen perusta on hyvä ottaa haltuun, jonka pohjalta on hyvä ra-  
kentaa toimivat osaamiskriteerit hyvälle esimiestyölle. Esimiestyön perustiedot ja -tai-  
dot hallitessaan esimies voi rakentaa niiden päälle vaativampia taitoja. (Surakka &  
Laine 2011, 10.) Esimiestehtäviin tarvitaan koulutusta, joka painottuu esimiestyöhön,  
sillä sen merkitys ammatillisen kehittymisen tukena on merkittävä (Mäki ym. 2014, 16).

Esimiehen on ymmärrettävä esimiestehtävän tarkoitus ja se, millaista lisäarvoa sillä  
haetaan sekä miten lainsäädäntö ja muut reunaehdot vaikuttavat esimiestyöhön. Esimie-  
hen tulee myös ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja toisaalta samankaltaisuutta. Nämä te-  
kijät on myös otettava huomioon johtamisessa. Esimiehen on osattava ruokkia motivaatiota ja edesauttaa oppimista. Esimiehen tulee ymmärtää tiimin toimintaa, rooleja, ke-  
hitysvaiheita ja tietää, miten niihin voi itse vaikuttaa. Esimiehen on myös ymmärrettävä  
organisaatiota, sen toimintaa, rakenteita ja tapoja ansaita. Esimiehen tulee myös tiedos-  
taa organisaatiokulttuurin eri tasot ja osata huomioida ne omassa työssään. (Surakka &  
Laine 2011, 10.)

Edellä mainittujen perustietojen ja -taitojen pohjalta voi lähteä rakentamaan vaativam-  
pia taitoja oman johtajuuden ja tiimin sekä organisaation tulevaisuutta silmällä pitäen.  
Esimiehen tulee osata rakentaa myös omaa johtajuuttaan ja käyttää omaa minäänsä  
työskentelyvälineenä sekä huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan, jotta jaksaminen joh-  
tamistyössä on mahdollista. Esimiehen on hyvä osata rakentaa tulevaisuutta, jolla tar-  
koitetaan vaativaa ajattelu- ja suunnittelutyötä. Esimies osaa siten asettaa tavoitteita tii-  
minsä kanssa ja pystyy hyödyntämään vuosikelloa ja muita organisaatiokohtaisia työ-  
kaluja omassa johtamistyössään. (Surakka & Laine 2011, 10-11.)

Esimiehen osaaminen tiivistyy lopulta arjen jokapäiväisiin johtamistilanteisiin päivittäisjohtamisena. Esimiehen on hyvä osata toimia ja vaikuttaa päivittäisjohtamisen nopeasti vaihtuvissa tilanteissa. Esimies osaa perehdyttää, valmentaa, pitää kehityskeskusteluja ja palavereita sekä puuttua rakentavasti työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin ja ratkoa niitä sekä lisäksi toimia etäjohtajana. (Surakka & Laine 2011, 11.)

Esimiehen tehtävä eroaa organisaatiossa johtajan tehtävistä siinä, että johtajan vastuina ovat korostuneet suunnannäyttäminen ja strategisten päätösten tekeminen. Esimiehen tehtävänä taas ovat toiminnan ohjaaminen strategian suuntaisesti, huolehtia riittävästä resursseista ja niiden oikeasta kohdentamisesta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Esimiehen tehtävänä on aina johtaa työntekijöidensä työntekoa. Esimiehen vastuulla on johdettavien työn tuloksellisuus ja tiimin työskentelyn kokonaisuus suhteessa organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Samalla esimiehellä on valta päättää asioista työntekijöidensä puolesta ja heidän kanssaan. (Surakka & Laine 2011, 14.)

Esimiestyössä on aina osana valta ja vastuu. Esimiehen työ on vallankäyttöä, mutta ei aivan niin suoraviivaisesti kuin voisi luulla. Esimiehen valta jakautuu käskyvaltaan, lakeihin ja sopimuksiin perustuen. Lähiesimiehen on tärkeää ymmärtää, että omassa esimiesasemassaan tämä on auktoriteetti työntekijöidensä silmissä, riippumatta siitä, käyttääkö valtaansa vai ei. Valtaa voi hyödyntää oman tiimin tuloksellisuuden tekemiseksi. Valta kuuluu työyhteisössä esimiehen lisäksi myös jokaiselle työntekijälle. Työympäristössä valta perustuu vuorovaikutukseen. (Laaksonen ym. 2012, 113-114.)

Esimiestyössä pyritään luomaan avoimia suhteita ja aitoa vastavuoroista dialogia. Esimiehen tehtävä on luoda tiimissään sellainen avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa myös eettisistä ongelmista voidaan keskustella avoimesti. Esimiestyössä voi tulla eteen eettisiä kysymyksiä, joiden ratkaiseminen vaatii laaja-alaista pohdintaa ja näkökulmien puntarointia. Eettisen ongelman edessä esimies tarkastelee asiaa työn, asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmista. Esimies toimii esimerkkinä ja näyttää omalla toiminnallaan, mikä on eettisesti hyväksyttävää ja mikä ei. (Laaksonen ym. 2012, 123-124.)

Kannustavalla ja positiivisella johtamisotteella toimivalla esimiehellä on parhaat edellytykset tiedon ja taidon jalostamiselle työyhteisössä. Näin ryhmä saadaan tuottamaan enemmän, kuin mitä sen yksilöt tuottaisivat erikseen. Esimiehen rakentama hyvä me-

henki, eli rakentava vuorovaikutus työyhteisössä, jossa sen jokaista jäsentä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Kesti 2014, 138.)

Esimiehet vastaavat työn organisoinnista ja työnjohdosta mahdollisimman tuloksellisesti. Heillä ja työyhteisöllä on yhteinen vastuu yksikön jäsenten työhyvinvoinnista ja työn tuloksista. Edistääkseen sosiaalista pääomaa on tärkeää, että esimies huolehtii työn organisoinnista oikeudenmukaisesti, ottaa henkilöstön mukaan päätöksentekoon ja valtuuttaa työntekijöitä työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee toimia esimerkillisesti ja olla luotettava sekä johdonmukainen. Esimies, jolla on ammattitaitoa, johtaa myönteistä ilmapiiriä ja antaa rakentavaa palautetta henkilöstölleen. (Mäki ym. 2014, 8.)

Esimieheltä edellytetään ristiriitojen sietokykyä, paineenhallintaa, asioiden puheeksi ottamiskykyä vaikeidenkin asioiden äärellä sekä lisäksi luovuutta ja innovatiivisuutta. Elämän ja työn hallintaa helpottaa tunneäly, joka sisältää kyvyn tunnistaa, ilmaista, analysoida ja säädellä tunteita erilaisissa tilanteissa. Esimiestyötä helpottavat sitkeys, lanistumattomuus sekä joustavuus. Tässä yhteydessä sitkeys tarkoittaa henkistä kimmoisuutta ja kapasiteettia palautua haastavista tilanteista. Muutoksiin sopeutuminen on yksi edellytys selviytymiselle myös työelämän ulkopuolella. Tämäkin on taito, jota voi kehittää mm. rakentamalla luottamusta avoimella ja läpinäkyvällä toiminnalla sekä keskustelulla. (Mäki ym. 2014, 8.)

Laaksonen, ym. nostavat esille, Ruohotien esittämien johtamiskompetenssien jäsentymistä erilaisiksi taidoiksi ja kyvyiksi, jotka myös lähiesimiesten tulisi hallita omassa työssään. Nämä johtamiskompetenssit jakautuvat viiteen osaan, jotka ovat: oman toiminnan hallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen, liiketoiminnan johtaminen sekä innovatiivisuuden ja muutosten hallinta. (Laaksonen ym. 2012, 111.)

Esimiestyössä erityisen tärkeä osa-alue on viestintä. Viestintä on esimiesosaamista. Hyvä keino luoda luonteva viestintäyhteys ovat kehityskeskustelut, jotka ovat yksi osa johtamisviestintää. Johtamisviestintä tarkoittaa kaikkea sitä viestintää, jota johtajat käyttävät pyrkiessään ohjaamaan henkilöstönsä ajattelua ja toimintaa. Määritelmän mukaan viestintä on kahden tai useamman henkilön välistä vuorovaikutusta. (Lindholm & Salminen 2014, 36.)



Kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa viestintään esimiehen ja työntekijän välillä, sillä henkilökohtaiset keskustelut ovat ylivoimainen viestintämuoto välittää monipuolista tietoa ihmiseltä toiselle. Hyvän kehityskeskustelun kautta keskustelijoille avautuu yhteys toistensa ajatusmaailmaan syvemmin, kuin muiden viestintämuotojen avulla. (Lindholm & Salminen 2014, 50.)

Kehityskeskustelut ovat erittäin hyvä työkalu esimiestehtävien hoitamiseen, suorituskyvyn parantamiseen, saavutuksista palkitsemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Kehityskeskustelut ovat niitä paikkoja, joissa esimiehet saavat suoraa tietoa siitä, mitä työntekijät ajattelevat, millaisia viestejä asiakkaat lähettävät ja miten organisaatio toimii asiakasrajapinnassa. Keskustelutilanne tarjoaa myös luontevan tilanteen hyvistä suorituksista kiittämiseen ja mahdollisuuden rakentavaan keskusteluun aihealueista, joissa työntekijän toiminta on ollut alle hyväksyttävän tason. Hyvä ja toimiva kehityskeskusteluprosessi tarjoaa esimiehelle mahdollisuuden oman tiiminsä strategialähtöiseen johtamiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 82-83.)

### **3.3 Ikäjohtaminen**

Ikäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että johtamisessa otetaan huomioon ikäsidonnaiset tekijät ja ikätietoutta hyödynnetään henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Organisaation toiminnan lähtökohtana on kriittisten ikäsidonnaisten tekijöiden tunnistaminen sekä tämän tiedon hyödyntäminen organisaation johtamisessa. (Hussi ym. 2011, 290.)

Ikäjohtamisen tarpeet ovat vahvasti sidoksissa siihen kontekstiin eli ympäristöön, jossa organisaatio toimii. Eri aloilla on omat erityispiirteensä, jotka synnyttävät erilaisia tarpeita ikäjohtamiselle. Ikäsidonnaiset tekijät ja niiden merkitys vaihtelevat organisaatiosta toiseen. Ei ole olemassa yleispätevää ikäjohtamisen mallia, joka voitaisiin siirtää sellaisenaan toimivaksi ikäjohtamisen malliksi toiseen organisaatioon. Ikäjohtamiselle ja sen tavoitteille sekä keinoille on luotava omat suunnitelmat jokaisessa organisaatiossa erikseen, jotta ne palvelevat juuri ko. organisaation henkilöstön voimavarojen johtamista. (Hussi ym. 2011, 292.)

Lähtökohdaksi ikäjohtamiselle mielletään usein tarve tukea henkilöstön työkykyä, jossa on painotettu erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työkyky. Henkilöstön työkyvyn

ylläpito ja siitä huolehtiminen ovat keinoja, joilla huolehditaan organisaation toimintaedellytyksistä. Henkilöstön työkyky ratkaisee sen, millaisia voimavaroja organisaatiolla on käytössään ja miten motivoituneita työntekijät ovat hyödyntämään ja käyttämään osaamistaan organisaation ja työyhteisön hyväksi. Työkyvyn tukeminen ehkäisee myös työkykyongelmista aiheutuvia kustannuksia organisaatiolle. (Hussi ym. 2011, 292.)

Käytännössä ikäjohtaminen tarkoittaa, että organisaation henkilöstöstrategiassa ja päivittäisessä johtamisessa otetaan huomioon työntekijöiden ikäsidonnaiset tekijät. Strategisen suunnittelun tasolla ikäsidonnaiset tekijät sisällytetään henkilöstöstrategiaan sen osaksi. Strategisessa suunnittelussa otetaan huomioon ikäkysymykset, jolloin ikäjohtaminen kytkeytyy luontevaksi osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstöstrategiassa tarkastellaan kysymyksiä, jotka liittyvät rekrytointiin, perehdyttämiseen sekä osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. (Hussi ym. 2011, 296-297.)

Lähiesimiehen työssä ikäjohtaminen tarkoittaa, että päivittäisessä johtamisessa ja töiden organisoinnissa otetaan huomioon ikäsidonnaiset tekijät. Esimiehen tehtävänä on tukea yksilöllisten voimavarojen ja eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämisen mahdollisuuksia työuran eri vaiheissa. Eri urakehitysvaiheet huomioon ottamalla esimies voi tukea työntekijöidensä ammatillista kasvua ja saada heidän parhaat puolensa käyttöön. (Hussi ym. 2011, 301.)

Tässä yhteydessä voisin nostaa esille ikäjohtamisen merkityksen työhyvinvoinnin osatekijänä, joka on viime vuosina noussut keskustelun aiheeksi. Toisin kuin luullaan, ikäjohtaminen ei tarkoita vain ikääntyvien työntekijöiden johtamista. Laajemman tarkastelun mukaan ikäjohtaminen tarkoittaa eri-ikäisten johtamista, eri elämänvaiheissa, ottaen huomioon elämänvaiheen muodostamat tarpeet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi. (Viitala 2007, 239.)

Työaika-autonomia ja ergonominen työvuorosuunnittelu tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työaika-autonomialla tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa itse vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Työntekijät saavat itse osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti työvuorojen suunnitteluun sovittujen käytäntöjen ja sääntöjen mukaisesti siten, että jokainen suunnittelee itse omat työvuoronsa. Vastuu toiminnan ja työvuorojen tasapuolisesta jakautumisesta säilyvät kuitenkin esimiehellä. (Mäki ym. 2014, 78.)

Ergonominen työvuorosuunnittelu ottaa huomioon ihmisten biologiset ominaisuudet. Työvuorojen on hyvä kiertää eteenpäin siten, että aamuvuoron jälkeen tulee iltavuoro ja sen jälkeen yövuoro, jonka jälkeen tulee vapaapäivä. Vapaapäivän jälkeen kierto alkaa alusta, aamuvuorolla. Työvuorojen ergonomista suunnittelua on kritisoitu vapaa-ajan lyhenemisen vuoksi, mutta siitäkin huolimatta tutkimukset ovat osoittaneet, että tämän kaltaisella työvuorojen suunnittelulla on positiivisia fysiologisia vaikutuksia, kuten verenpaineen laskua sekä lisäksi vapaa-ajan virkistävä vaikutus lisääntyy. (Mäki ym. 2014, 79.)

Sosiaali- ja terveysalan esimiestyössä tulee eteen tilanteita, joissa pohdittavaksi tulee myös eettisiä kysymyksiä. Esimiehen merkitys työyhteisön eettiseen toimintaan on erittäin suuri. Työyhteisön eettisten linjausten ja koodien sopiminen henkilöstön kanssa yhdessä on tärkeää. Esimiehen esimerkki ja oma toiminta vaikuttavat kuitenkin merkittävästi niiden mahdollisuuteen ohjata toimintatapoja työpaikalla. Eettisesti hyvä esimiestyö mahdollistaa sekä työpaikkaan sitoutumisen ja hyvän työskentelyilmapiirin muodostumisen, että tulosten tekemisen. Tärkeää on myös työntekijöiden omassa asiakastyössä kokemien eettisten ristiriitojen avoin käsittely työyhteisön ja esimiehen tuella vaikeissa eettisissä kysymyksissä. (Niiranen ym. 2010, 113.)

Eettiset ongelmat sisältävät tyypillisesti sen ulottuvuuden, että sitä ei voida oikeastaan koskaan ratkaista vain johonkin tietoon vetoamalla. Tavallisimmin eettiset kysymykset esimiestyössä liittyvät henkilöstöhallintoon, jolloin käsillä olevassa tilanteessa joutuu pohtimaan oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoasioita. (Laaksonen ym. 2012, 123.)

### **3.4 Haastavat tilanteet esimiestyössä**

Esimes kohtaa työssään erilaisia haasteita päivittäin. Haastavan tilanteen voi aiheuttaa joko asiakas, työntekijä tai jokin muu tekijä tai tapahtuma työpäivän aikana. Esimiehen työhön kuuluu haastavien tilanteiden selvittäminen ja eteen tulevien ongelmien ratkaiseminen. Tyypilliset työyhteisöä kohtaavat ongelmatilanteet on jaettu karkeasti neljään pääryhmään, jotka ovat muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat ja kärjistyneet yhteisöongelmat ja -ristiriidat. Vaikka työyhteisöissä vallitsevien ristiriitojen ja ongelmien aiheet ja oireet vaihtelevat, on niissä usein paljon samankaltaisuuksia. Tämä johtuu siitä, että viime kädessä on aina

kyse ihmisten käyttäytymisestä, joka pitää sisällään tiettyjä säännönmukaisuuksia. (Järvinen 2014, 106.)

Esimiehen on erittäin tärkeää tietää, että suurin osa tiimien ja työyhteisöjen ongelmista johtuu rakenteellisista syistä. Ongelmien lähempi analysointi tuo esille usein syynä sen, että useimmissa tapauksissa on kyse epäselvyyksistä ja puutteista työyhteisöjen peruspilareissa. Voi siis olla, että toimenkuvat tai työjärjestelyt ovat epäselvät tai pelisäännöt ovat epämääräiset tai, että työpaikalla ei ole olemassa palaverikäytäntöjä. Se, miksi on tärkeää, että esimies ymmärtää rakenteellisten heikkouksien aiheuttavan työpaikkojen ongelmat pääsääntöisesti, on ensisijaisesti se, että se auttaa esimiestä ennaltaehkäisemään ongelmatilanteita tehokkaammin ja toiseksi se mahdollistaa tehokkaamman puuttumisen niihin. Muutos on yksi tekijä, joka tuottaa rakenteellisia ongelmia työpaikoilla. (Järvinen 2014, 109-110.)

Henkilölähtöiset ongelmat ovat usein työpaikkojen vaikeimpia pulmatilanteita. Vaikka suurin osa ongelmista työpaikoilla johtuu rakenteellisista syistä, on siellä myös henkilöistä johtuvia ongelmatilanteita. Silloin, kun ongelma työyhteisössä voidaan osoittaa olevan henkilölähtöinen, tarkoittaa se sitä, että työnteon edellytykset ja rakenteet ovat kunnossa, mutta siitä huolimatta yksittäinen henkilö ei suoriudu työtehtävistään tai toimi kuten kuuluisi. Työntekijän henkilökohtaiset ongelmat voivat näkyä työpaikalla mm. työsuorituksen heikkenemisenä tai työkäyttäytymisen pulmina. (Järvinen 2014, 110-113.)

Yhteistyöongelmat työyhteisöissä kuuluvat jokaisen työpaikan normaaliin arkeen. Yhteistyövaatimusten kasvaessa suuremmiksi, jossakin työtehtävässä tai tiimissä ilmenee erittäin suurella todennäköisyydellä jäsenten välisessä kanssakäymisessä vaikeuksia. Erityisesti asiantuntijatiimit, joissa erilaiset ammatilliset ja tieteelliset näkökulmat yhdistyvät, ovat hyvin alttiita konflikteille. Myös yksiköiden tai tiimien keskinäinen kilpailu voi aiheuttaa ongelmia työpaikalla. (Järvinen 2014, 115-116.)

Ihmisten välisiin suhteisiin, vuorovaikutukseen ja ihmisten käyttäytymiseen työpaikalla liittyvät ongelmatilanteet ovat esimiehelle haastavia. Toimintaa häiritsevien tilanteiden puheeksi ottaminen ja selvittäminen ovat vaativaa esimiestyötä. Häiriöitä voivat aiheuttaa niin asiakkaat kuin työntekijätkin. Molempien ryhmien häiritsevä käyttäytyminen

voi aiheuttaa esimiehessä epävarmuutta ja ahdistusta tai, jopa ärtyneisyyttä ja harmistusta. Häiritsevään ja haastavaan käyttäytymiseen kannattaa ja täytyy puuttua. Tilanne, jossa häiriötä on ilmennyt, tulee ottaa puheeksi hyvissä ajoin, ettei sen käsitteleminen vaikeudu entisestään. (Vartia ym. 2012, 6.)

Jokainen voi kohdata työssään kiusaamista tai epäasiallista käytöstä, työyhteisössä olevan henkilön roolista riippumatta. Työturvallisuuslaissa mainitaan terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavasta häirinnästä tai muusta epäasiallisesta kohtelusta, johon esimiehen tulee puuttua. Työturvallisuuslaki (738/2002, 28. §) velvoittaa työnantajan ryhtymään toimenpiteisiin saatuaan tiedon työntekijään kohdistuvasta, tämän terveydelle vaaraa tai haittaa aiheuttavasta epäasiallisesta kohtelusta tai häirinnästä. (Vartia ym. 2012, 17, 20.)

Organisaation johdon ja esimiesten on tärkeää tiedostaa myös se, että työyhteisöissä käytetään usein erilaisia suojautumiskeinoja ongelmatilanteissa. Nämä suojautumiskeinot eli defenssit suojaavat ihmisiä kuitenkin vain todellisuudelta. Tämä voi johtaa siihen, että ongelmien käsittely voi kääntyä ongelmien peittelyksi ja niiden kieltämiseksi, jolloin organisaatiossa vallitseva todellinen tilanne hämärtyy. (Järvinen 2014, 128-129.)

Työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaiseminen vaatii taitoa ja kykyä käsitellä ongelmia. Tämän vuoksi jokaisessa organisaatiossa tulisi huolehtia jatkuvasta esimiestyön arvioinnista ja johtamisesta sekä johtajien ja esimiesten asianmukaisesta rekrytoinnista, koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä ja antaa mahdollisuuksia saada tukea johtamistyöhönsä. (Järvinen 2014, 22, 115.)

### **3.5 Esimiestyön kehittäminen**

Esimiestyön kehittämisellä pyritään kehittämään esimiehen omaa toimintaa. Keskeisin kysymys esimiestyön kehittämisessä on, saako esimies vastuualueensa työntekijät innostuneesti ja vapaaehtoisesti mukaan toteuttamaan toimintaa, joka johtaa heidät kohti tavoiteltua päämäärää. (Juuti 2016, 11.)

Kirjoista ja koulutuksista oppii työn kannalta hyödyllisiä asioita, mutta vahvimman osaamisen saa oppimalla kokemuksen kautta. Tämän ovat todenneet monet esimiestyössä työskentelevät esimiehet. Esimiestaitojen oppiminen on vahvimmillaan silloin,

kun tämä käyttää useita eri tapoja oppimisensa tukena ja hyödyntää olemassa olevan ympäristön antamia mahdollisuuksia sekä käyttää aikaa omien kokemustensa hyödyntämiseen. (Kupias ym. 2014, 14.)

Työntekijän roolin muuttuessa asiantuntijasta esimieheksi tulee aina eteen haasteita. Työntekijän siirtyessä henkilöstön esimieheksi tulee muutokseen käyttää riittävästi aikaa. Entisten kollegojen kanssa on hyvä käydä avointa keskustelua tehtävien muutoksesta ja roolin vaihtumisesta. (Mäki ym. 2014, 16.)

Asiantuntijan ja johtajan erona ovat roolit työyhteisössä. Asiantuntija on henkilö, joka omaa oman alan syvällistä osaamista, tietoa ja taitoa. Asiantuntija on ammatillisesti kunnianhimoinen omasta erityisalueestaan innostunut osaaja, jolla on pyrkimyksenä syventää tietämystään ja kokemustaan. Asiantuntija haluaa päteä alallaan, erikoistuu mielellään, hakeutuu usein itsenäiseen työskentelyrooliin sekä arvostaa työstään saamaa tunnustusta. (Ristikangas ym. 2015, 86.)

Johtajuus taas puolestaan määritellään tavoitteiden ja ihmisten avulla. Johtaja hahmottaa ryhmän tai organisaation toiminnalle suunnan ja toimii samalla ihmisten kanssa vaikuttaen heihin. Johtaja saa muutkin sitoutumaan ja innostumaan tavoitteen saavuttamiseksi. Edellä mainittujen lisäksi johtajan tehtävä on etsiä keinot ja resurssit, joiden avulla tavoitteisiin voidaan päästä. Usein korostetaan johtajan tehtävänä sitä, että tämä saa ryhmän jäsenet toimimaan keskenään yhteistyössä. (Ristikangas ym. 2015, 86-87.)

Ristikankaan ym. mukaan esimiestyötä ei tulisi suoraan rakentaa asiantuntijuuden vaaraan. Esimiestehtävän ydin on laajempi kokonaisuus asiantuntijuuteen nähden. Esimiestyön osaaminen vaatii kokonaisuksien hallintaa, ihmisten johtamista, tulevaisuuteen katsomista sekä hallinnollisten perusasioiden hoitamista niin, että tiimi tai organisaatio voi toimia yhdessä ja toteuttaa perustehtävänsä. (Ristikangas ym. 2015, 109.)

Ristikangas ym. nostavat esille edellä mainitun organisaation tarpeen pätevistä esimiehistä sekä johtajista. Lisäksi he mainitsevat teoksessaan organisaation tarpeen pätevistä asiantuntijoista ja lisäävät, että työelämässä tarvitaan ehdottomasti näitä molempia. Molemmat ovat menestyksen kannalta organisaatiolle yhtä merkittäviä tekijöitä. Kuitenkin arvostuksen puute asiantuntijuutta sekä esimiestyötä kohtaan ovat tekijöiden mukaan se

haaste, jota tulisi tulevaisuuden kehittämistyössä ottaa huomioon. (Ristikangas ym. 2015, 19.)

Esimiestyö on vaativaa työtä ja sen vaativin kohta on esimiehen omassa mielessä. Esimieheksi päästään tai joudutaan usein asiantuntija tehtävistä. Toiset pysyvät senkin jälkeen asiantuntijoina, verrattuna toisiin, jotka löytävät uuden roolinsa esimiehenä mutkattomammin. Tärkeää kuitenkin on, että esimiehellä on sekä käytännön osaamista, että esimiesidentiteetti. Ristikangas ym. kehottavat esimiesidentiteetin vahvistamista ja tunnistamista harjoittelun kautta. Lähdeaineistossa on annettu työskentely menetelmä, jonka avulla voi lähteä tunnistamaan omaa esimiesidentiteettiään kymmenen kysymyksen avulla. (Ristikangas ym. 2015, 19-25, 247.)

Ristikangas ym. hakevat vastausta teoksessaan siihen, miten asiantuntijasta kehittyy esimies. Selkeä viesti asiasta välittyy ja he toteavat, että kyse on yksilön sisäisestä kokemuksesta. Ajatus omasta esimiesroolista on jokaisen sisäinen asia ja sitä voi kehittää. Oman esimiesidentiteetin ja sisäisen johtajuuden löytymistä pidetään osana omaa ammatillista identiteettiä. Esimiesroolin löytäminen vaatii ajattelutavan muuttamista siten, että se voi tukea esimiestyöskentelyä. (Ristikangas ym. 2015, 211.)

Asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen myötä esimiehen on tärkeää alkaa mieltää itsensä esimieheksi. Esimiestyössä on hankala onnistua ja viihtyä, mikäli oma ajatus mieltää henkilön edelleen asiantuntijaksi, jonka velvollisuus on vain hoitaa lisää tehtäviä entisten päälle ja lisäksi työtehtäviin kuuluu huomioida myös huomiota vaativia alaisia. Johtajuuteen kuuluu persoonaan liittyvien elementtien lisäksi myös opittuja elementtejä. Toiset ovat enemmän johtajatyyppejä kuin toiset, mutta johtajuutta ja johtamista voi oppia. (Ristikangas ym. 2015, 10.)

Kuten Ristikangas ym. (2015) ovat todenneet, esimiestyötä voi oppia. Juuti on samaa mieltä siitä, että johtaminen on opittu taito, jota voi oppia monin eri tavoin. Esimies voi oppia johtamisen taitoja, kun oma työ ja esimiestaitoihin liittyvä valmennus nivoutuvat sopivalla tavalla toisiinsa. Johtamisen kehittämisen keinoja ovat mm. johtajuuden arviointi, mentorointi ja työnohjaus. Näille kehitysmenetelmille on ominaista se, että niissä esimies saa tukea omalle kehittymiselleen toiselta henkilöltä arviointien jälkeen palauttekeskustelussa tai säännöllisesti toistuvissa keskusteluissa. (Juuti 2016, 117.)

Lähijohtajilta ja esimiehiltä odotetaan yhä enemmän verkostoitumista ja erilaiset sidosryhmät lisääntyvät. Eri sukupolvien ja erilaisista kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa toimiminen lisää omalta osaltaan painetta esimiestyöhön. Muutokset asettavat haasteita esimiestyön arkeen ja voi lisätä vaatimustasoa tulevaisuuden esimiestyössä. (Mäki ym. 2014, 8-9.)

#### **4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VAIHEET**

Tämä opinnäytetyö keskittyy esimiestyön osaamisen kehittämisen tukemiseen tutkimuksen kautta. Osaamisen kehittämisen tueksi tehtiin osaamiskartoitus, jonka pohjalta osaamisen kehittäminen voidaan aloittaa luontevasti. Opinnäytetyöprosessin aikana on tuotettu tutkimustuloksia kyselylomakkeen avulla, jonka tuloksia on käytetty osaamisen kehittämisen suunnittelun pohjana. Pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan samalla on kehitettävä organisaation järjestelmiä ja johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria. (Viitala 2007, 174).

Yrityksen kyvykkyudet syntyvät osaamisen varassa, jolloin on selvää, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeisessä roolissa. Osaaminen syntyy pitkäjänteisen kehittämisen ja sitouttamisen kautta, jolloin henkilöstövoimavarojen johtaminen korostuu. (Viitala 2007, 66.)

##### **4.1 Osaamisen kehittämisen lähtökohdat**

Osaamisen kehittäminen on mm. yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa ylläpitämistä. Se on jatkuvasti käynnissä olevan vuoropuhelun tulosta, yksilön ja työyhteisön välillä. Osaamisen kehittäminen alkaa, kun työntekijä tulee työhön ja päättyy, kun työsuhte organisaatiossa päättyy. Ei ole kuitenkaan kyse vain yksilön ammattitaidon kehittämisestä, vaan kyse on hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomisesta yksilön ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2015, 57.)

Osaamisen kehittämisen perusajatuksena on, että sen tulisi olla tiiviisti yhteydessä organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittäminen varmistaa tarkoituksen mukaisesti henkilöstön osaamisen, jolloin strategian toteuttaminenkin on mahdollista.



Tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen on avainasemassa organisaation kilpailukyvyn säilyttämisessä. (Hätönen 2011, 6.)

Otalan mukaan strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittäminen on erityisen hyvä tapa saada organisaatio pohtimaan tulevaisuuden ja toiminnan kannalta tärkeitä asioita ja luomaan niiden pohjalta yhteinen näkemys ja visio. Viitala kirjoittaa siitä, miten organisaatiossa visio ja strategia tarjoavat organisaatiolle ja työntekijöille tavoitteen sekä suunnan, johon työllä tähdätään. Niiden varassa voidaan päätellä organisaation tarvitsema osaaminen ja lisäksi ne virittävät oppimista. Oppiminen virittyy vision ja strategian välisen ristiriidan ratkaisemiseen. Sillä visio, strategia ja tavoitteet määrittävät tarvittavaa osaamista, joka tulee saada käyttöön, jotta voidaan päästä tavoitteeseen ja toimia strategian mukaan. Visio ja strategia luovat kehyksen kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämisen kannalta. (Ojala 2008, 109; Viitala 2005, 76-77.)

Osaamisen kehittämisen tulisi olla tiiviissä yhteydessä organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi perustua siihen, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. Strategisen osaamisen kehittäminen on kuitenkin mahdollista vasta silloin, kun tiedetään nykytila ja tulevaisuuden tavoitteet. Olennaista siis on, että kehittämisen perustana on mahdollisimman selkeä kuva organisaation toiminnan tavoitteista ja tulevaisuuden suunnista. (Hätönen 2011, 6.)

Kehittämisen painopiste tulee olla pääosin osaamisen vahvistamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä ja oppimisesteiden poistamisessa. Osaaminen on oppimisen tulos ja riippuu ihmisen oppimistaidoista. Monipuoliset oppimistaidot antavat mahdollisuuksia uuden osaamisen hankkimiseen. Osaamisen kehittämisen ohella tulee kiinnittää huomiota myös oppimistaitojen kehittämiseen, jolloin saadaan työkaluja osaamisen hankkimiseksi. (Hätönen 2011, 7.)

Esimiestyön kehittäminen on organisaation kannalta edullista, sillä esimiestyöllä voidaan tukea koko organisaation strategista päämäärää. Esimiehen osaamisen kehittäminen tulisikin nähdä organisaatiossa mahdollisuutena saavuttaa parempia tuloksia. Hyvällä ja ajan mukaisella esimiestyöllä, työntekijät voivat saada työn tuottavuuden uudelle tasolle. Kuitenkaan esimiehen vastuulle ei voida sysätä kaikkea vastuuta työn tu-

loksellisuudesta ja organisaation menestyksestä. Toimivassa organisaatiossa sen jokainen taso toimii yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Esimies voi tukea sitä omalta osaltaan mahdollisuuksien mukaan. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

Jokaisen esimiehen tulisi omalla vastuualueellaan hahmottaa vastuualueensa strategia, visio ja ydinsaamisalueet. Esimiehen hahmotettua oman vastuualueensa tulevaisuuden visio ja millaisia ydinsaamisalueita siihen liittyy, voidaan lähteä hahmottamaan nykyistä osaamista. Olemassa olevan, nykyisen osaamisen kartoittamiseksi on mahdollista tehdä erilaisia kartoituksia. Kartoituksen tuloksena syntyy kuva siitä, millä tasolla ydinsaamisalueet ovat nyt ja millä tasolla niiden tulisi olla tulevaisuudessa. Nykyosaamisen ja tulevaisuuden osaamisen välinen ero kertoo, mitä kehitystarpeita vastuualueen ydinsaamisessa on. Tämän jälkeen voidaan siirtyä pohtimaan koulutustarpeita. (Juuti & Vuorela 2015, 72.)

## **4.2 Osaamiskartoitus**

Osaamiskartoituksen tekemisen tavoitteena oli kartoittaa organisaatiossa olevia keskeisiä vahvuuksia ja kehittämisaalueita sekä selvittää esimiestyön osaamisen tasoa. Osaamiskartoitus on keskeinen kehittämisen väline sekä organisaatio- että yksilötasolla. Osaamiskartoitus tehtiin kohdennetusti esimiestyön osaamisen kehittämistä ajatellen.

Viitala pohtii teoksessaan ihmisten osaamisen arviointiin liittyviä kysymyksiä mm. sen kautta, että miksi osaamista pitää arvioida ja varsinkaan jonkun muun kuin työn tekijän itsensä ohjaamana tai tuella. Vastaukset liittyvät kiinteästi osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja henkilön oppimismotivaation herättämiseen. Yritykselle on strategisesti ja resurssien kohdentamisen kannalta tärkeää osaamisen kehittämiseen liittyvät kysymykset. Tavalla tai toisella on välttämätöntä paikantaa ne osaamisen alueet, joissa on tarvetta vahvistamiselle ja joihin johdolla on perusteltua kohdistaa voimavaroja. (Viitala 2005, 153.)

Yksilöosaamisten kartoittamisen lähestymistavan määrittelee se, miten ja mihin sitä aiotaan käyttää. Aluksi on päätettävä, missä mittakaavassa osaamiskartoitus tehdään. Tehdäänkö se koko organisaatiolle vai riittääkö kohdennettu osaamiskartoitus vain tietyn työtehtävän tai toimenkuvan omaaville henkilöille. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 107-108.) Tämän opinnäytetyön osaamiskartoitus toteutuu kohdennettuna

esimiestyön osaamiseen, koska sen on katsottu olevan työelämäkumppanin tarpeenmu-  
kaista. Tiimin vastaavat sairaanhoitajat saavat tukea oman esimiestyön osaamisen esille-  
nostamisen ja osaamisen arvioinnin kautta, ja lisäksi he saavat mahdollisuuden suunni-  
tella oman osaamisensa kehittämistä.

Osaamiskartoitus prosessi on kuvattu kuvassa 7, josta ilmenee, että se on sarja tapahtu-  
mia, joiden avulla selvitetään tietyn yksilön tai tiimin osaamisen nykytilaa ja verrataan  
sitten tavoitetasoon. Osaamiskartoituksen onnistumisen kannalta on merkittävää se, että  
pääsevätkö kartoitukseen osallistujat itse vaikuttamaan karttapohjan sisältöön. Mikäli  
pääsevät, se motivoi paremmin kuin se, että osaamisulottuvuudet ovat ylhäältä johdet-  
tuja ja määriteltyjä, jolloin osallistuminen jää vain oman osaamisen tunnistamisen ja  
sen asteikolle sijoittamisen tasolle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115-117.)



### KUVA 7. Osaamiskartoitus prosessi

Osaamiskartoitus on työkaluna käyttökelpoinen, kun halutaan selvittää osaamistarpeita organisaatiossa, kirkastaa ydin osaamista sekä kartoittaa tämän hetkistä olemassa olevaa osaamista. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville nykyosaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä se, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Samalla voidaan selvittää, miten osaaminen on hankittu. (Kupias ym. 2014, 70.)

Tässä osaamiskartoituksessa oli tarkoituksena osallistaa tiimin vastaavat sairaanhoitajat osaamiskehyksen muodostamiseen. Tämän toiminnan kautta toteutuu osaamiskartoitukseen osallistujien tarkoituksen mukainen osallistuminen kehittämistoimintaan, jolloin toiminnallinen tapaaminen mahdollistaa kattavamman keskustelutilanteen ja luo mahdollisuuden keskustella tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. Tämä on usein tärkeämpää osaamiskartoituksessa kuin itse tulokset, sillä lopulta ihmiset kehittävät vain sitä osaamista, jonka he itse kokevat tärkeäksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115.)

Osaamiskartoitus on ns. diagnoosi nykyhetken osaamisen tilasta, jonka pohjalta tehdään päätelmiä jatkotoimista. Osaamiskartoitus sisältää osaamiskartan laatimisen, kehittämisen linjaukset ja osaamisen arvioinnin. Tämän jälkeen voidaan laatia kehittämissuunnitelmat osaamisen kehittämiseksi ja suunnitella aikataulu kehittämisen toteutumisesta ja sen arvioinnista. (Hätönen 2011, 16-17.)

Mikäli tavoiteosaamistaso ja henkilön nykyinen osaamistaso ovat samalla tasolla, on tilanne hyvä. Jos taas osaamistaso jää alle tavoitetason, on löydetty henkilön osaamisen kehitysalue. Kartoitus tuo esille myös ne henkilön osaamisresurssit, jotka jäävät käyttämättä nykyisessä työtehtävässä. Asiantuntijaorganisaatioissa, joissa henkilön osaaminen on useilla osaamisalueilla korkeammalla tasolla, pääsemättä hyödyntämään osaamistaan, tulee eteen motivaation laskua ja pahimmillaan tilanne voi johtaa tämän poistumisen työstä toisaalle, jossa omaa osaamistaan pääsee hyödyntämään. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119.)

### **4.3 Osaamiskartta**

Osaamiskartta on konkreettinen työväline, jonka pohjalle voidaan luoda keskustelua organisaation osaamisesta. Osaamiskartassa kuvataan niitä osaamisalueita, joita organisaatiossa on olemassa nykyhetkellä ja, mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskarttaan sisällytetään osaamisen tasokuvaukset, osaamisen arvioinnin ja kehittämien avuksi. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartan avulla voidaan nostaa esille yksilön osaaminen, joka antaa mahdollisuuden oman osaamisen itsearviointiin sekä osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Osaamiskartan avulla voidaan luoda raamit osaamisen kehittämiseksi ja sen

avulla voidaan saada välineitä yhteiseen keskusteluun osaamisesta ja sen kehittämisestä. Osaamiskartta myös jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia. Lisäksi osaamiskarttaa voidaan hyödyntää uuden henkilöstön rekrytoinnissa. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation tarpeisiin tai tietyn henkilöstöryhmän osaamisalueista. (Hätönen 2011, 18).

#### **4.4 Osaamisalueet**

Osaamisalueet määriteltiin yhdessä tiimin vastaavien sairaanhoitajien kanssa. Osaamisalueita muodostui neljä, osaamisalueiden määrittelyn kautta. Osaamisalueista ensimmäinen käsittelee asiakastyön osaamista, toinen verkostotyön osaamista, kolmas henkilöstöjohtamisen osaamista ja neljäs itsensä johtamisen osaamisaluetta. Nämä osaamisalueet on luotu työtehtävien ja osaamisalueiden pohjalta.

Osaamisalueet on määritelty Marja-Leena Savosen kehittämän ryhmittelytekniikan avulla, johon on saatavilla ohjeistus internetissä. Myös Hätönen on maininnut omassa teoksessaan ryhmittelytekniikan, jonka avulla saadaan, tarralappuja apuna käyttäen, määriteltyä osaamiskartassa käytettävät ja arvioitavat osaamisalueet. Hätösen mukaan pääosaamisalueita olisi hyvä olla mahdollisimman rajattu määrä osaamiskartassa, jotta osaamisen arviointi ei kävisi liian työlääksi. Hätösen mukaan osaamisalueiden kuvausten laatiminen auttaa muuntamaan hiljaisen tiedon näkyväksi ja osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon. (Hätönen 2011, 19).

Osaamisen ja tietämyksen kehittämisen yhteydessä on hyvä tarkastella myös osaamisen kehittymisen yleistä etenemistä. Hiljaisen tietämyksen kehittyminen vaatii aikaa ja harjaantumista. Tekemisen muuttuminen hiljaiseksi tietämykseksi tapahtuu vähitellen, jolloin asioiden pohtiminen tulee automaatioksi, jolloin toiminta tapahtuu intuitioon pohjautuen. (Virtainlahti 2009, 157.)

#### **4.5 Osaamistasot**

Jotta osaamisen arviointi olisi mahdollisimman yhdenmukaista, määritellään osaamiskarttaan myös osaamisen arvioinnin tapa, kuten arviointiasteikko, jonka mukaan arvi-

oidaan osaamisen tasoa. Osaamisen tasojen arviointiasteikko olisi hyvä olla mahdollisimman laaja, jotta samaa osaamisaluetta voitaisiin arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. (Hätönen 2011, 21.)

Osaamisen tasot voidaan kuvata numeerisesti tai verbaalisesti luokittelemalla. Osaamista mitattaessa tulisi mitata kahta asiaa, jotka ovat toiminta ja sen taustalla oleva osaaminen. Toiminta ja työn tuottamat tulokset viestivät osaamisesta, mutta on otettava huomioon, että niihin vaikuttavat myös olosuhteet, joissa työskennellään ja välineet, joilla työskennellään. (Viitala 2005, 156-157.)

Osaamistasojen määrittelyyn on käytetty 1-5 asteikkoa, jossa on kuvattu eri osaamistasojen vaatimat osaamiset. Osaamistasojen määrittelyssä on käytetty pohjana tiimin vastaavien sairaanhoitajien määrittelemiä osaamisalueita ja työtehtäviä.

Taso 1 vastaa tässä yhteydessä osaamistasona, ”ei osaamista”-tasoa, jossa kuvataan osaamisen puutetta, koska päivittäiset työtehtävät eivät vaadi ko. osaamista. Taso 2 vastaa perusosaamisen tasoa, jossa katsotaan, että perusosaamisen vaatimaan osaamisen tasoon, on vielä kehittymisen tarvetta ja annetuista tehtävistä selviytymiseen tarvitaan vielä ohjausta tai perehdytystä. Taso 3 kuvaa perusosaamisen tasoa, jossa kuvataan vastaajan osaamisen olevan sillä tasolla, että tämä selviytyy annetuista työtehtävistä. Taso 4 vastaa hyvän osaamisen tasoa, jossa kuvataan kykenemistä itsenäiseen työskentelyyn. Taso 5 kuvaa osaamisen tasoa, jossa ollaan asiantuntijatasolla, joka tarkoittaa, että vastaaja osaa ohjata ja opettaa omaa osaamisaluettaan eteenpäin muille.

#### **4.6 Osaamisprofiilit**

Osaamisprofiilit ovat osa osaamisen kartoittamista. Osaamiseen liittyviä tavoitteita voidaan kuvata osaamisprofiileina. Osaamisprofiili on osaamiskartan perusteella muodostettu osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmää, joka voidaan määrittää sekä yksilölle tai työntekijäryhmälle että tiimille tai koko organisaatiolle. (Hätönen 2011, 27.)

Osaamiskartassa kuvatuista osaamisalueista voidaan laatia osaamisprofiileja, jotka on mahdollista määrittää jo ennen osaamisen arviointeja. Joissain tapauksissa osaamisprofiilit laaditaan vasta, kun ensimmäiset arvioinnit on tehty. Osaamisprofiilin avulla osoitetaan, mitä osaamista henkilöillä tulisi olla ja mitä osaamista tulisi arvioida ja kehittää.

Osaamisprofiilin määrittäminen pitää sisällään sekä osaamisalueiden että osaamistajien valinnan. (Hätönen 2011, 27.)

Osaamisprofiilien laadinnassa pidetään hyvänä sitä, että organisaation johto linjaa osaamisprofiileja, joita hyödynnetään yksilöiden ja työntekijäryhmien osaamisprofiilien laadinnassa. Tämän jälkeen osaamisprofiilit on hyvä määritellä kehityskeskusteluissa. Esimies ja työntekijä määrittelevät yhdessä osaamisprofiilin, jonka pohjalta osaamista arvioidaan ja kehitetään. (Hätönen 2011, 28.)

Työntekijäryhmille laadittuja osaamisprofiileja voidaan kuvata keskiarvoina, kun ne laaditaan ryhmälle, jossa työntekijät hoitavat samanlaisia tehtäviä. Osaamisprofiilit voidaan luoda arviointikyselyn jälkeen, käyttämällä hyväksi saatuja tuloksia. Kyselyn tulosten pohjalta esimiehet tarkentavat työntekijäryhmän kanssa yhteisen osaamisprofiilin koko ryhmälle tehtävänimikkeen mukaisesti. (Hätönen 2011, 28-29.)

#### **4.7 Osaamisen arviointi ja kehittämisen suunnittelu**

Aikuinen on tehokas oppija, kun itse on oppimisprosessinsa hallitsija. Lisäksi aikuinen oppii parhaiten silloin, kun omistaa myös oman arviointiprosessinsa. Ensisijaisesti aikuisoppija siis arvioi itse omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia. Prosessissa voivat olla tukena ulkopuolinen henkilö sekä erilaiset arviointia tukevat järjestelmät. (Viitala 2005, 152.)

Suomessa on 1970-luvun aikana aloitettu jäsentyneemmät työsuorituksen arvioinnit, jotka ovat peräisin Yhdysvalloista rantautuneen tulos- ja tavoitejohtamisen yhteydessä. Silloin tarkastelussa olivat pääosin tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen. Silloin arviointi keskittyi lähinnä siihen, oliko tuloksiin päästy vai ei, ja jos ei, niin miksi ei. Arviointi toiminta on ollut aluksi siis hyvin pinnallista toimintaa. Osaamisen arvioinnin alkuajoista on arviointitoimintaa kehitetty järjestelmällisemmäksi ja täsmällisemmäksi. Tavoitteiden saavuttamisen ja tulosten saavuttamisen sijaan on siirrytty suoritusten ja osaamisen arviointiin. (Viitala 2005, 153.)

Ammattitaidon ja työssä kehittymisen näkökulmasta erityisen tärkeää on yksilön oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan tehtävistään sekä pyrkimys kehittyä sen

pohjalta. Mikään ulkopuolinen arviointi ei korvaa itsearviointia ja itsestä lähtöisin olevaa kehittämisyrittämystä. Yksilöä voidaan suunnata ja tukea oman toimintansa arviointiin ja kehittämiseen. Tämän voi toteuttaa johtamisen keinoin, jossa vaikuttajina toimivat arviointia tukeva puhe ja siinä auttavat jäsenyykset ja järjestelmät. Näistä esimerkkejä ovat laatu-, kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitusjärjestelmät. (Viitala 2005, 143.)

Työyhteisön kehittäminen tukee tuloksellisuutta. Kehittämisen suunnittelu tulisi aloittaa aina organisaation strategian ja vision tarkastelusta. Pääasiassa kehittämistoiminta on esimiehen vastuulla. Hyvän kehittämistoiminnan lähtökohtana on ajatus siitä, että jokainen tuntee oman työnsä muita paremmin. Siksi kaikkien tulisi osallistua työyhteisön kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 74-75.)

Kehittämisen tavoitteena on tuoda esille työyhteisön päämääriä eri henkilöiden näkökulmista niin, että organisaation menestykselle voitaisiin luoda parempi suunta. Työyhteisöä kehitettäessä on pyrittävä keskustelemaan sellaisista asioista, joista ei ole aikaisemmin saanut tai voinut keskustella. Tämän edellytys on luottamuksen ja avoimuuden lisääminen sekä sellaisen yhteishengen luomista, jossa voidaan turvallisesti mielin tarkastella omaan toimintaan liittyviä kipeitä ja vaikeitakin kohtia. (Juuti & Vuorela 2015, 75.)

Kehittämisen menetelmiä on monia. Tuloksellisille ja hallinnan tunnetta lisääville kehittämismenetelmille keskeistä on se, että ne perustuvat ihmisten osallistumiselle, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle sekä pyrkimykselle saada palautetta omasta toiminnasta. Kehittäminen voi olla ryhmätoiminnan kehittämistä, työnohjausta, palautekyselymenetelmällä suoritettua kehittämistä, prosessikonsultointia tai toimintatutkimusta. Kehittämistoiminnassa keskeistä on se, että esimies tunnistaa oman vastuunsa työyhteisön jatkuvan kehittämisen käynnistäjänä ja ylläpitäjänä. Keinot kehittämiseen löytyvät kyllä, kun vain tahtoa riittää, sillä keinoja on monia. (Juuti & Vuorela 2015, 74-75.)

Osallistaminen on mahdollisuuden tarjoamista, kuten tässä opinnäytetyössä, sen perusteena on motivaation herättäminen ja tutkimukseen ja kehittämistyöhön osallistuminen. Osallistaminen tarjoaa mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistuminen on niiden mahdolli-



suuksien hyödyntämistä. Osallistamisen ajatuksena on saada parempia tuloksia kehittämistyön tuloksena, verrattuna siihen, että osaamiskartoitus tehtäisiin kokonaan ilman osallistamista, lähes täysin ulkopuolisena toimintana. (Toikko & Rantanen 2009, 90-91.)

Kirjavaisen ja Laaksosen mukaan osallistujien mukaan pääseminen eli osallistaminen prosessin vaiheisiin on monessa mielessä merkityksellistä. Kokonaisuuden kannalta on tarkoituksenmukaista, että käydään keskustelua avoimesti osaamiseen liittyvistä kysymyksistä ja osaamisvaatimuksista, joita tulevaisuudessa tarvitaan. Merkityksellisempää osaamisen kehittämisen kannalta on keskustelu ja osallistuminen keskusteluun osaamisesta, kuin osaamisen arvioinnilla. Lopulta ihminen kehittää vain sitä osaamista, jonka kokee itse tärkeäksi ja merkitykselliseksi omassa työssään. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115.)

## **5 ORGANISAATION KUVAUS**

Opinnäytetyön työelämäkumppani on Mikkelissä sijaitseva Annakoti, joka on toiminut säätiö pohjalta jo yli 100 vuotta. Annakoti-säätiö on alun perin toiminut nimellä Roposäätiö. Annakoti-säätiön tehtävänä on turvata Annakodin toimintaedellytykset sekä huolehtia Annakodin työntekijöistä, että kiinteistöstä, jossa Annakoti toimii. Lisäksi säätiön tehtävänä on vastata palvelutuotannon määrästä ja laadusta. (Tarhonen 2016.)

Annakodin hallintovastuu on säätiön hallituksella. Säätiön hallitus vastaa sekä hallinnosta että taloudesta. Annakodin johtajana toimiva Tuula Tarhonen on henkilöstön esimies, hallituksen sihteeri ja vastaa rahaliikenteestä sekä toimii kiinteistön isännöitsijänä. Lisäksi Tarhonen toimii työsuojelupäällikkönä Annakodissa. (Tarhonen 2016.)

Annakoti on ikääntyneiden palvelutalo, jossa tarjotaan ympärivuorokautista palvelua turvallisesti ja yhteisöllisesti. Annakodin toiminnan lähtökohtana on ikääntyneen ihmisen arvostaminen ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen, tarjoamallaan palveluilla. Annakodissa toimitaan asiakkaan hyvän hoidon ja palveluiden takaamiseksi, yksilöllisiä voimavaroja ylläpitäen ja itsenäistä suoriutumista tukien. (Tarhonen 2016.)

Ammattitaitoisen henkilökunnan erityinen vahvuus ja asiantuntemus mahdollistavat asiakkaiden fyysisen, henkisen ja sosiaalisen sekä hengellisen toimintakyvyn tukemisen ja ylläpitämisen. Annakoti tarjoaa asiakkailleen hoitopalvelua ympärivuorokauden. Hoitopalveluihin sisältyvät sairaanhoitajan ja fysioterapeutin palvelut sekä palveluohjaajan sosiaalipalvelut. Lisäksi asukkaille tarjotaan ateriat omasta valmistuskeittiöstä sekä siivous-, pesula- ja saunotuspalvelut. (Tarhonen 2016.)

Annakodissa työskentelee 31 lähihoitajaa ja 7 sairaanhoitajaa, jotka on jaettu neljään tiimiin. Jokaisella tiimillä on oma tiimin vastaava sairaanhoitaja, jonka alaisuudessa työskentelee sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Lisäksi Annakodissa työskentelee fysioterapeutti ja palveluohjaaja. Annakodissa on yhteensä 76 asukaspaikkaa. (Tarhonen 2016.)

Annakodissa työskentelevät tiimien vastaavat sairaanhoitajat ovat siirtyneet asiantuntijatehtävistä vastaaviksi sairaanhoitajiksi. Tiimien vastaavat sairaanhoitajat ovat nousseet omasta työyhteisöstä, asiantuntijan roolista lähiesimiehiksi omille tiimeilleen. Jokainen on toiminut tiimensä vastaavana sairaanhoitajana kolme vuotta. (Tarhonen 2016.)

Annakodin tarve esimiestyön kehittämiseksi on kohdennettu osaamiskartoituksen tekemiseen, tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiestyöosaamisen kehittämisen tukemiseksi. Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle sisäisen johtajuuden tarkastelusta ja sen löytämisestä. Annakodin tarpeena nousi esille sisäisen johtajuuden löytäminen ja oman esimiesidentiteetin löytymisen tärkeys. Näihin on mahdollisuus saada tukea esimieskoulutuksen ja oman esimiesidentiteetin tarkastelun kautta. Annakodissa, jossa lähiesimiehen työhön tulee tulevaisuudessa sisältymään ikäjohtamisen lisäksi monikulttuurinen esimiestyö.

## **6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Savon työhyvinvointiakatemia. Hanke on käynnistynyt vuonna 2015 ja se auttaa eteläsavolaisia työyhteisöjä tunnistamaan työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja vahvistamaan niitä työssään arjen tasolla. Hankkeen tavoitteena on lisätä eteläsavolaisen työelämän laatua kehittämällä työyhteisöjen työn-

tekijöiden työssä jaksamista ja työkykyä ylläpitäviä toimintamalleja. Opinnäytetyön alkuperäinen ajatus pohjautui merkittävästi työhyvinvointiin ja voimavarakeskeiseen näkökulmaan, työssäjaksamisen tukena. Opinnäytetyöprosessin aikana laaja kokonaisuus työhyvinvointiin ja voimavarakeskeiseen näkökulmaan, kohdentui esimiestyöskentelyn kehittämisen tukemiseen, jolla voidaan tukea alkuperäisen ajatuksen lähtökohtia tekemällä osaamiskartoitus ja osaamisen kehittämisen suunnitelma.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä esimiestyön osaamista Annakodin vastaavilla sairaanhoitajilla?
2. Miten osaamisen kehittämisen käytäntöön viemistä voidaan tukea?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia osaamiskartoituksella, joka sisältää useita eri työskentelyvaiheita. Osaamiskartoitus toteutettiin yhdessä Annakodin tiimin vastaavien sairaanhoitajien kanssa. Osaamiskartoituksen kokonaisuuden tuella pyritään tukemaan tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiestyön osaamisen kehittämisen käynnistymistä.

## **6.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite**

Opinnäytetyön tarkoitus on ollut tehdä osaamiskartoitus Annakodin tiiminvastaaville sairaanhoitajille, yhteistyössä heidän kanssaan. Osaamiskartoituksen tavoitteena on ollut tutkimuksen kautta nostaa esille tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiestyön osaamista ja saattaa alkuun esimiesosaamisen kehittämisprosessi. Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistyönä, mukaillen toimintatutkimuksessa käytettävää prosessia. Osaamisen kehittämistoiminta jatkuu Annakodin tiimien vastaavien sairaanhoitajien laatiman osaamisen kehittämisen suunnitelman mukaan, tämän opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Annakodissa on toteutettu Etelä-Savon työhyvinvointi akatemian projektipäällikön Tuulevi Aschanin kanssa yhteistyössä voimavara-iltapäivä tapaamisia talvella 2016, joiden tarkoituksena on ollut tukea työyhteisökulttuurin muutosta voimavaralähtöiseen suuntaan. Voimavaralähtöinen ajattelu keskittää huomion sisäisten voimavarojen vahvistamiseen ja käyttöön ottamiseen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiaa esimiestyön näkökulmasta mm. itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen vahvistamisen kautta.

Voimavaralähtöinen ajattelu on henkilöstöstrateginen lähestymistapa, joka mahdollistaa yrityksen keskittymistä tunnistamaan omia sisäisiä voimavaroja, joita yrityksessä on olemassa ja joita voidaan kehittää. Voimavaralähtöisessä ajattelussa strategisesti on merkittävää se, että kilpailevat yritykset eivät voi kopioida olemassa olevia kyvykkyyksiä, jolloin toiminta voidaan perustaa työntekijöiden kyvykkyyksien varaan ja tällä voidaan tuottaa asiakkaille lisäarvoa muihin yrityksiin verrattuna. (Viitala 2007, 65-66.)

## 6.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Osaamiskartoituksen kohderyhmä on Annakodin tiimien vastaavat sairaanhoitajat, joita on neljä. Tiimejä on neljä ja jokaisella tiimillä on vastaava sairaanhoitaja. Tiimin vastaavat sairaanhoitajat toimivat tiimensä lähiesimiehinä. Vastaavat sairaanhoitajat valittiin kohderyhmäksi, koska koko henkilöstölle on aiemmin tehty osaamiskartoitus vain kaksi vuotta aikaisemmin.

Kyselyyn vastaavat ja osaamiskartan laadintaan sekä ryhmäkehityskeskusteluun, osallistuivat tiimin vastaavat sairaanhoitajat ovat muodostaneet osan opinnäytetyöni tutkimuksellisesta aineistosta. Kyselyn ja osaamiskartan avulla selvitetään osaamisen tasoa ja ryhmäkehityskeskustelun aikana on määritelty osaamisen kehittämisen suunnitelma. Lisäksi teoreettinen lähtökohta koostuu esimiestyöhön kohdentuvasta teoriakirjallisuudesta sekä menetelmäkirjallisuudesta. Tutkimuksessa on käytetty myös osallistavaa menetelmää tuokiota, jonka pohjalta on tuotettu osaamiskartta. Kyselylomakkeen vastauksien ja kehityskeskustelun pohjalta on tuotettu kehittämissuunnitelma tiimin vastaaville sairaanhoitajille yhteisesti, esimiesosaamisen kehittämiseksi. Osallistavat toimintatavat ovat hitaampia toteuttaa, mutta kuitenkin tulosten kannalta tarkoituksenmukaisia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115.)

Opinnäytetyön näkökulma esimiestyöhön on valikoitunut tutkimuksen tekijän oman mielenkiinnon sekä työelämäkumppanin tarpeen pohjalta. Tiimin vastaavien sairaanhoitajien osaamiskartoitus osoittautui tarpeelliseksi toteuttaa, työelämäkumppanin kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Vastaavilla sairaanhoitajilla on oman ammattialansa koulutus ja he ovat nousseet työntekijöiden joukosta, tiimin vastaaviksi sairaanhoitajiksi, henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella.

Osaamiskartoituksen toteuttamiseen osallistuivat kaikki neljä sairaanhoitajaa. Työkemusta lähiesimiestyöstä on jokaisella kolme vuotta ja sairaanhoitajan ammatillisesta työstä 9-43 vuotta. Osallistujien ikää ei ole selvitetty, sille sen merkitys tutkimustuloksiin on suhteellisen olematon. Sen sijaan työkokemuksen määrää selvitettiin kyselyssä, sillä sen merkitys tutkimustulosten kannalta on mielestäni suurempi.

### 6.3 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan kuvata prosessina, jossa aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen katsotaan kehittyvän vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Kyseessä on henkilökohtainen oppimistapahtuma, jossa tutkija alkaa ymmärtää tutkimustoimintaa. Laadullinen tutkimus on prosessi myös siinä mielessä, että tutkimuksen etenemisen vaiheet eivät välttämättä ole jäsennettävissä selkeisiin vaiheisiin, vaan aineistonkeruuseen tai tutkimustehtävään liittyvät ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Valli & Aaltola 2015, 74.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että tutkimuskenttään perehdytään intensiivisesti mm. osallistumalla kohderyhmän toimintaan ja tavoitellaan heidän ajattelutavan havaitsemista tutkittavien näkökulmasta. Laadullinen tutkimusprosessi voidaan nähdä myös tutkijan henkilökohtaisena oppimisprosessina, jossa pyritään lisäämään tutkijan tietoisuutta tarkasteltavasta ilmiöstä. Aineiston keruuseen liittyy myös erilaisia mukautumisen tarpeita prosessin aikana. Aineistonkeruuseen liittyviä ratkaisuja ei voida välttämättä määritellä kovinkaan tarkasti etukäteen. (Valli & Aaltola 2015, 80.)

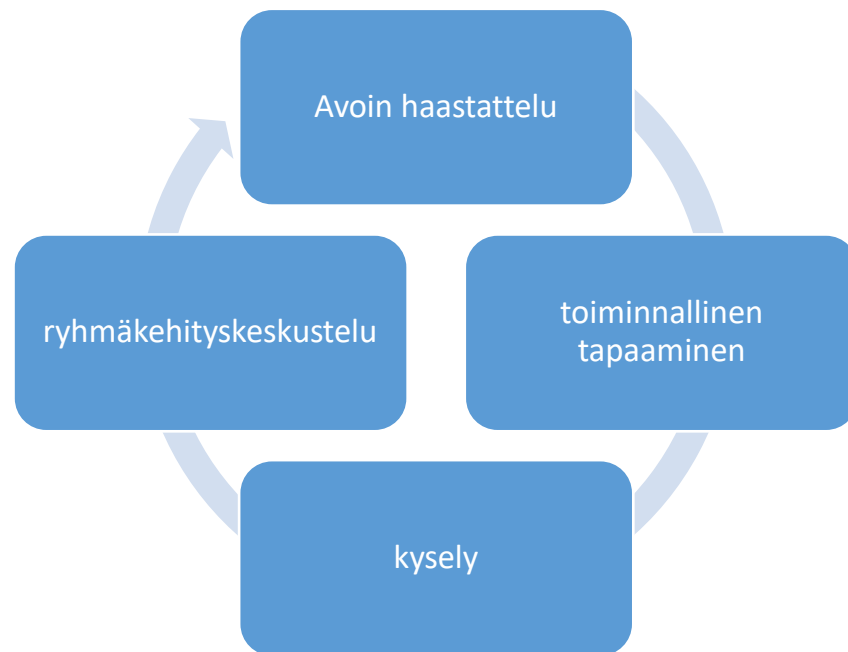
Tutkimus ja kehittäminen liittyvät usein toisiinsa ja toisaalta myös kehittämistyössä voi korostua tutkimuksellisuus. Tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen perinteitä ja olennaista siinä ovat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden tai käytäntöjen toteuttamista. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön eroina voidaan pitää sitä, että halutaanko tuottaa uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2009, 18-19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on myös keskeistä uuden tekstin ja uuden tiedon tuottaminen, mutta pääpaino tavoitteenasettelussa on usein käytännön kehittämistehtävän saavuttaminen. Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteydessä korostettu tehdyn työn dokumentointi ja julkisuus, mahdollistavat aivan uuden ammatillisen tiedon luomisen. Dokumentoimalla työelämässä olevaa hiljaista tietoa ja osaamista, voidaan uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa. Tämän pohjalta on hyvä lähteä kehittämään osaamista. (Ojasalo ym. 2009, 19-20.) Annakodin tiimien vastaavat sairaanhoitajat jatkavat osaamisen kehittämistoimintaa, osaamiskartoituksen pohjalta luodun osaamisen kehittämissuunnitelman tuella.

#### **6.4 Tutkimus-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät**

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kyselylomaketta ja avointa haastattelua sekä toiminnallista menetelmää, osaamiskartan laatimiseksi. Kyselylomake oli tapa kerätä aineistoa, jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tutkittavasta aiheesta. Kyselylomakkeen käyttö tässä tutkimuksessa oli perusteltua, sillä halutaan saada tietoa tietystä aiheesta usealta vastaajalta. Kyselylomakkeen avulla saadaan kerättyä tietoa osaamiskartan tarpeeseen nähden hyvin ja kattavasti. Aineisto, joka kerätään kyselylomakkeella, käsitellään yleensä kvantitatiivisesti eli määrällisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-194). Tässä tutkimuksessa keskitytään osaamisen laatuun ja sen tasoon, jolloin tarkastelukulma on määrällisestä tuloksesta huolimatta laadullinen.

Laadullinen tutkimus voi Alasuutarin mukaan kuitenkin sisältää kvantitatiivista osatarkastelua. Erillinen lomakeaineisto, riittävän useiden havaintoyksiköiden osalta, voidaan koodata muuttujittain taulukkomuotoon. Tulosten selittämisvaiheessa käytetään ns. johdolankeina myös kvantitatiivisen analyysin tuloksia. Merkitystulkintojen tekeminen arvoituksen ratkaisemiseksi on kuitenkin lähtökohtaisesti laadullisen tutkimuksen ydin. (Alasuutari 2011, 53.)



**KUVA 8. Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät**

Kuvassa 8 on kuvattu aineistonkeruumenetelmät, joita tutkimuksen tulosten saamiseksi on käytetty. Avoin haastattelu toimi taustatietojen keräämisen vaiheessa. Toiminnallinen tapaaminen piti sisällään osaamisalueiden ja työtehtävien määrittämisen. Kyselylomakkeella haettiin tuloksia osaamisen arvioinnin kautta, osaamisen tasoihin. Ryhmäkehityskeskustelussa käytiin yhteisesti läpi kyselyn tulokset ja tiimin vastaavat sairaanhoitajat laativat yhdessä osaamisen kehittämisen suunnitelman.

Aineistonkeruumenetelmät ovat saaneet lopullisen tehtävänsä ja tarkoituksensa tutkimuksen edetessä. Kyselylomakkeen käyttö on ollut ainoa menetelmä, jonka käytöstä on päätetty jo hyvin varhaisessa vaiheessa tutkimuksen alussa. Aineistonkeruuta koskevia päätöksiä ei voida välttämättä tehdä etukäteen, vaan menetelmien käyttöä koskevat kysymykset ratkaistaan tutkimusprosessin kuluessa. (Valli & Aaltola 2015, 81.)

Tutkimusaineisto analysoidaan teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Aineistoa analysoidaan teorioiden pohjalta, jolloin se on teorialähtöistä ja se perustuu aikaisempaan viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa tietoa, tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kerätyn aineiston avulla. Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan kuvata kohteena olevaa aineistoa. Sisällönanalyysi on perustyöväline laadullisessa aineiston analyysissä. (Kylmä & Juvakka 2014, 112).

Laadullisen tutkimuksen aineistot analysoidaan käytännössä aineistoa lukemalla yhä uudelleen, jolloin tekstejä pohditaan, vartaillaan, tulkitaan ja teoretisoidaan aineistoihin limittyviä tekijöitä. (Valli & Aaltola 2015, 110). Kyselylomakkeen numeraaliset osaamistasojen arvioinnit analysoitiin luokittelemalla osaamistasot osaamisalueiden ja työtehtävien perusteella, osaamiskartan avulla. Analyysi tarkoittaa ongelman pilkkomista pienempiin, erillisiin osiin, joiden toivotaan auttavan ratkaisemaan kokonaisongelma. (Kananen 2014a, 105). Tässä tutkimuksessa aineisto pilkotaan luokittelemalla, koska pidän sitä asianmukaisena menetelmänä analysoida kyselystä saatava aineisto. Kyselyn tuottamat osaamisen tasot on luokiteltu osaamiskartan avulla ja raportoitu luvussa 7.

#### **6.4.1 Avoin haastattelu**

Avoin haastattelu on ollut käytössä tutkimuksen alusta asti. Haastatteluista on tehty muistiinpanoja, joiden pohjalta raportoin tämän opinnäytetyön aineistoksi kerättyä aineistoa. Avoimessa haastattelussa tilanne vaikuttaa tavalliselta keskustelulta, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta. Yleisin tapa kerätä tutkimusaineistoa, on haastattelu. Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltava ajattelee aihealueesta, josta keskustellaan. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tämän johdattamana. (Eskola & Suoranta 2008, 85-86.)

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osallistujat vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutustilanteena haastattelulle on ominaista se, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan aloitteesta lähtenyt liikkeelle ja lisäksi haastattelijan tulee motivoida haastateltavaa ja pitämällä keskustelua yllä. Näiden lisäksi haastattelijan tulee tuntee roolinsa ja saada haastateltava oppimaan se ja tärkeimpänä haastateltavan on pystyttävä luottamaan siihen, että keskustelu ja kertomansa tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Avoimet haastattelutilaisuudet toteutuivat kesällä 2016, joiden tarkoituksena oli saada selville mitä tarpeita, tavoitteita ja odotuksia Annakodilla on opinnäytetyölle. Avoin haastattelu muistutti lähinnä keskustelua, johon olin ennalta hahmotellut itselleni tukikysymyksiä, joiden mukaan keskustelu eteni. Molemmissa tapaamisissa sain tarvittavat vastaukset opinnäytetyön tarpeita ajatellen.



Avointen haastattelujen tarkoituksena on ollut selvittää työelämäkumppanin tarvetta opinnäytetyön tekemiselle. Avoimet haastattelut ovat teemoitettu pohjatyön tekemisen tarpeiden mukaan. Kysymykset kohdentuivat mm. siihen, mitä tarvetta opinnäytetyön tekemiselle he kokevat ja millaiselle tutkimukselle heillä on tarvetta. Avointen haastattelujen myötä on saatu käsitys opinnäytetyön tekemisen tarpeesta, kohdentuen osaamiskartoituksen tekemiseen tiimin vastaaville sairaanhoitajille, heidän esimiestyön osaamisen esille nostamiseksi ja osaamisen kehittämisen tarpeiden esille nostamiseksi.

Avoimen haastattelun menetelmällinen valinta perustuu siihen, että avoimella haastattelulla pystyttiin saamaan selkeä käsitys Annakodin tarpeista opinnäytetyön tekemiselle sekä sen kohdentamiselle esimiestyön osaamisen kartoittamiseen. Avoimen haastattelun kysymykset oli teemoitettu siten, että tarvittavat tutkitut tiedot opinnäytetyön tekemisen pohjaksi saatiin esille, opinnäytetyön tekemiseksi.

#### **6.4.2 Toiminnallinen tapaaminen**

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty toiminnallista menetelmää, jonka tarkoituksena oli tuottaa aineistoa opinnäytetyöhön. Toiminnallinen menetelmä toteutui osallistavana tapaamisena työtehtävien tarkentamiseksi ja osaamisen tunnistamiseksi sekä esille nostamiseksi. Tämän toiminnan tarkoitus tutkimukselle on ollut selvittää tiimin vastaavien sairaanhoitajien työtehtävät ja osaamisalueet, joiden pohjalta on laadittu osaamiskartta.

Toiminnallisessa menetelmässä käytettiin A4-paperiarkkeja ja liimalappuja, joiden avulla eriteltiin osaamisalueita ja työtehtäviä. Jokaiseen liimalappuun osallistujat kirjoittivat työtehtäviään siten, että yhdelle liimalapulle kirjoitettiin yksi työtehtävä. Työtehtävät liimattiin seinällä oleville A4-paperiarkeille. Työtehtävien mukaan annettiin osaamisalueille nimet, jotka kirjoitettiin A4-papereihin. Marja-Leena Savosen (2010) ryhmittelymenetelmän ohjeistuksen löysin internetistä, jota hyödynsin mukaillen, omassa toiminnallisessa tapaamisessani. Myös Hätönen on kirjoittanut ryhmittelymenetelmästä suppean ohjeistuksen kirjassaan. (Hätönen 2011, 19).

Osallistujat saivat itse vaikuttaa osaamisalueiden määrittämiseen, jolloin voidaan katsoa, että osallistaminen kehittämisprosessiin toteutui paremmin. Valmiina tuotetut osaamisaluejaottelut eivät olisi välttämättä tuntuneet omilta, jolloin kyselyyn vastaaminen

olisi voinut tuottaa enemmän haasteita. Ilman toiminnallisen menetelmän käyttöä ei olisi saatu todellista käsitystä tiimin vastaavien sairaanhoitajien osaamisalueista, joita heidän työhönsä liittyy.

Lisäksi toiminnallisen tapaamisen tarkoituksena on ollut motivaation nostattaminen ja prosessiin sitoutuminen sekä vaikuttamismahdollisuuden kokeminen. Tarkoituksena on kehittää tiimin vastaavien sairaanhoitajien mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja itseään sekä nostaa esille heidän osaamistaan. Itse sain myös lisää kokemusta oman oppimisen näkökulmasta toiminnallisen tuokion ohjaamiseen. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla osallistuvat osapuolet voivat avoimesti keskustella kehittämis-toiminnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 89).

### **6.4.3 Kysely**

Kyselyllä haetaan vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen Annakodin tiimin vastaavien sairaanhoitajien osaamisen tasoista. Kyselylomakkeen tuottamat tulokset antavat vastauksen osaamisen tasosta, kun kyselylomakkeen tulokset on analysoitu osamiskartan avulla.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kyselylomaketta tiedonkeruuseen, vaikka se onkin pääosin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Kysely voidaan toteuttaa postitse, haastatteluna, internetin välityksellä tai puhelimitse. Kysely voidaan toteuttaa tutkimuksen aikana, mutta paremmin ne soveltuisivat käytettäväksi alkukartoitusvaiheessa ja vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. (Kananen 2014a, 102-103.) Tämän tutkimuksen yksi olennainen aineistonkeruumenetelmä on kysely, joten olen pohtinut sen käyttöä ja tullut tulokseen, että kyselyn teettäminen on aiheellista oman tutkimukseni kannalta. Toimintatutkimuksen tiedonkeruussa voidaan suositella Kananen mukaan kyselyä, kun hankitaan perustietoja. (Kananen 2014a, 103).

Kyselylomake (liite 2) tulee suunnitella huolellisesti, sillä vastaamisen jälkeen siihen ei voi enää tehdä muutoksia. Koko tutkimuksen onnistuminen voi riippua lomakkeesta. Ratkaisevaa kyselyissä on se, että kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä. Kyselylomakkeen ja haastattelulomakkeen erona on se, että kyselylomakkeen tulee olla niin hyvä, että se toimii omillaan, tarkoituksen mukaisesti. (Vehkalahti 2014, 11- 20.)

Kyselylomake sisältää strukturoituja kysymyksiä, joihin vastataan osaamistasojen perusteella. Strukturoidussa kyselyssä kysymykset ovat valmiina, kuten myös vastausvaihtoehdot. (Kananen 2014b, 73). Lisäksi kyselyn alussa ja lopussa on joitakin avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrin selvittämään vastaajien työkokemusta, koulutusta, mielipiteitä kyselyyn ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Avoimet kysymykset tuottavat enemmän ja laajempaa tietoa suljettuihin kysymyksiin verrattuna. (Kananen 2014b, 79).

Kyselyssä osaamistasot on määritelty välille 1-5. 0-vastauksia ei tässä käytetä, sillä on todennäköistä, että osaamista on, ainakin jollain tasolla, sillä kaikkien vastaajien tiedetään olleen työelämässä jo vuosia ja he ovat kaikki valmistuneet ammattiin. Tietysti tämä perustuu olettamukseen ja tapaamisten perusteella saatuun mielikuvaan tiimin vastaavien sairaanhoitajien osaamisentasosta. Lisäksi kyselyn testaajien kanssa käydyissä keskusteluissa ilmeni, että tuntui mielekkäämmältä vastata tasolla 1 kuin, että olisi vastannut tasolle 0. Tämän vastaavat kokivat motivoivampana, sillä oman osaamisen ollessa tasolla 1 tuntuu, että osaamista on edes hieman, vaikka kuvauksen mukaan tässäkin osaamista ei joko ole tai sitä ei tarvita työssä. Kyselyssä voi siis tämän perusteella vaikuttaa vastausmotivaatioon, pienilläkin asioilla.

Kyselylomakkeella esitettiin osaamisen arvioinnin lisäksi myös kehittämiseen ja motivaatioon liittyviä kysymyksiä. Kehittämishalukkuutta ja kiinnostuneisuutta kehittämistoimintaan kysyttiin kiinnostuneisuuden näkökulmasta tasoilla 1-5. Tasolla 1 ei kiinnostuneisuutta, tasolla 2 vähäistä kiinnostuneisuutta, tasolla 3 kiinnostunut, tasolla 4 hyvin kiinnostunut ja tasolla 5 erittäin kiinnostunut. (liite 2.)

Lisäksi kyselylomakkeella kysyttiin avointen kysymysten muodossa neljä esimiesrooliin liittyvää kysymystä, liittyen kyselyn herättämiin ajatuksiin ja palautteeseen liittyviä kysymyksiä. Näiden tarkoituksena oli saada purkaa kyselyn aikana heränneet ajatukset ja tunteet kyselyä kohtaan ja sen kysymysten herättämien ajatusten jäsentämiseksi. Analyysi näistä kysymyksistä tapahtuu sisällön analyysillä, yhdistäen ja eritellen ajatuksia sekä tunteita. Yksityiskohtaista raportointia ei voi tehdä otoksen pienuuden vuoksi, eettisyyden toteutumiseksi niin, että yksilön tunnistamattomuus säilyy.

Kyselylomake tulee testata tavalla tai toisella ennen laajempaa levitystä. Ennen lomakkeen toimittamista kohdennetulle vastaajaryhmälle on suositeltavaa antaa kyselylomake luettavaksi ohjaavalle opettajalle tai jollekin muulle alan tuntevalle henkilölle, sillä voidaan välttää suurimmat virheet ja tehdä muutoksia ennen lomakkeen varsinaista käyttöä. Lopulliseksi arvioitu kyselylomake on hyvä täyttää itse ja antaa vielä perusjoukkoon kuuluvien koevastaaajien vastata kyselyyn, jonka jälkeen voi tehdä vielä tarpeen vaatimat muutokset ja täydennykset. (Ojasalo ym. 2009, 118.)

Kyselylomakkeen testaamiseksi pyydettiin eri hoivayksiköiden lähiesimiehiä vastamaan kyselyyn ja antamaan siitä palautetta, jonka pohjalta voidaan tehdä muutoksia ja täydennyksiä kyselylomakkeeseen ennen sen tosiasiallista käyttöä kohderyhmälle, Annakodissa. Esitestaajien antaman palautteen mukaan laadittu kyselylomake on toimiva ja vastaa sen käyttötarkoitusta, tiimin esimiehenä toimivan sairaanhoitajan osaamisen arvioimiseen. Kyselylomakkeen testasi viisi palveluasumisessa, esimiesasemassa toimivaa sairaanhoitajaa.

Kyselylomakkeen mukaan tulisi laatia saatekirje (liite 1), joka on onnistumisen kannalta tärkeä dokumentti. Saatekirje antaa vastaajalle selvyuden, mistä on kyse ja usein vastaaja tekee sen perusteella päätöksen, osallistuuko kyselyyn vai ei. Saatekirjeeseen tulee olla sellainen, että se herättää luottamusta sekä vastausmotivaation. Saatekirjeestä tulee selvitä, mitä tutkitaan, perustelu tutkimuksen tarpeellisuudesta, maininta tulosten ja aineiston käytöstä sekä vastaajien anonymiteetin säilymisestä. Lisäksi saatekirjeessä on hyvä maininta vastauksen merkityksellisyys, tutkimuksen onnistumisen ja tulosten oikeellisuuden kannalta sekä kiitokset etukäteen osallistumisesta. (Ojasalo ym. 2009, 118.)

Kyselylomakkeesta saatu palaute oli kaikkien tahojen osalta hyvää. Opinnäytetyöni ohjaava opettaja piti kyselylomaketta huolellisesti laadittuna. Testaajaryhmän osallistujat pitivät kyselyä selkeänä ja helppolukuisena ja mainitsivat lisäksi, että pituus oli juuri sopiva, avoimet kysymykset mukaan lukien. Lisäksi ns. jäähdyttelykysymykset, joissa sai avata omia pohdintoja, olivat testaajien mielestä hyvät. Myös varsinainen kyselyn kohderyhmä antoi hyvää palautetta kyselylomakkeesta mm. kyselyn selkeydestä ja helppoudesta vastattavuudesta sekä kohdennuksesta juuri heitä ajatellen.

#### 6.4.4 Ryhmäkehityskeskustelu

Tämän menetelmän tuella on haettu vastausta toiseen tutkimuskysymykseen, jolla haetaan vastausta osaamisen kehittämisen käytännön toteuttamisen tukemiseen. Ryhmäkehityskeskustelussa osallistujat pääsivät keskustelemaan osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista ja määrittelemään itse, omat kehittämistyöhön liittyvät toimenpiteet. Yhteisen kehittämistavoitteen asettaminen tukee koko ryhmän motivoitumista ja sitoutumista kehittämistyöhön.

Yksi opinnäytetyössä käytetty menetelmä oli ryhmäkehityskeskustelu, joka on tehty tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiesosaamisen kehittämisen suunnittelemiseksi ja kyselyn tuottamien tulosten tarkastelemiseksi. Marraskuussa 2016 on pidetty kehityskeskustelu, jonka tuloksena tuotetaan osaamisen kehittämissuunnitelma (liite 3). Laaditun kehittämissuunnitelman tuella tiimin vastaavat sairaanhoitajat voivat kehittää osaamistaan. Kehittämissuunnitelmat syntyvät usein kehityskeskusteluissa tai niiden jälkeen. (Kupias ym. 2014, 94).

Ryhmäkehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijöiden välisiä ammatillisia keskusteluja, joiden avulla kehitetään työntekijän osaamista tai ammattitaitoa organisaatioon soveltuvaksi. Keskustelu voidaan mieltää myös kohtaamispaikaksi, jossa osallistuvilla osapuolilla on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja kehittää esimies-alaisuhdettaan. Ryhmäkehityskeskustelussa on tarkoitus keskittyä työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen sekä esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön. (Autio ym. 2011, 29.)

Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden siihen, että keskustelijoiden välille muodostuu aito dialogi. Tämä mahdollistaa myös sen, että aito dialogi leviää muuhunkin arkiseen vuorovaikutukseen näiden henkilöiden välillä. Aito dialogi syntyy, kun ihmisten välillä arvostetaan erilaisuutta ja itsenäisyyttä vastavuoroisesti. Aidon dialogin syntyminen edellyttää jatkuvaa keskustelutaitojen harjoittamista ihmisten välillä. (Autio ym. 2011, 21-23.) Kehityskeskustelut ovat osa systemaattista prosessia, jonka avulla organisaation eri tahot käyvät rakentavaa ja avointa keskustelua organisaation tilasta, tavoitteista ja kehittämistarpeista (Lindholm & Salminen 2014, 17).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty ryhmäkehityskeskustelua, jota käytetään usein silloin, kun toiminta on organisoitu tiimeihin ja henkilökohtaisia tavoitteita on haastavaa määrittellä. Ryhmäkehityskeskustelussa käydään läpi nykyosaamisen taso, kehittämistavoitteet ja laaditaan kehityssuunnitelma, joka koskee esimiestyössä kehittymistä. (Valpola 2002, 72.)

Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on ryhmän jäsenten yhteisen näkemyksen vahvistaminen koko organisaation ja oma ryhmän arvoista, visiosta, strategiasta, tavoitteista ja pelisäännöistä. Ryhmäkeskustelu kirkastaa kuvaa jäsenten perustehtävästä ja sen roolista koko organisaatiossa. (Lindström & Salminen 2014, 131.)

Ennen kehityskeskustelua olen toimittanut sähköpostitse alustavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on virittää ajatuksia kehityskeskustelussa käytäviä asioita kohtaan. Kysymyksiä on neljä ja lisäksi esitin pyynnön tutustua ja palauttaa mieleen organisaation strategian ja vision, joiden pohjalta osaamisen kehittämistä lähdetään yhdessä pohtimaan. Tämä liittyy kehityskeskusteluun valmistautumiseen, jolloin osallistujat ovat jo virittäytyneet keskustelun aiheisiin, ennen varsinaista tapaamista. Kehityskeskusteluun on hyvä valmistautua tiedottamalla osallistujille, millaisista asioista, on tarkoitus keskustella. (Kurttila & Aalto 2015, 83).

## **6.5 Luotettavuus, eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti**

Opinnäytetyön luotettavuusmittarit ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Tieteelliseltä opinnäytetyöltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat oikeita ja luotettavia. Opinnäytetyöltä edellytetään tieteellisyyttä. Luotettavan tiedon saannin varmistaminen alkaa siitä, että tutkimusasetelma laaditaan huolellisesti ja oikein, joka tarkoittaa, että tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy. Lisäksi tulee varmistua, että tutkimusmenetelmät ja mittarit tulevat oikein käytetyiksi. (Kananen 2014a, 125.)

Opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuus tulee aina varmistaa. Laajemmin tarkasteltuna kyseessä on tutkimuksen laatu ja siihen liittyvät kysymykset. Luotettavuutta tarkastellaan tieteessä kahden käsitteen eli validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Nämä kaksi käsitettä ja niiden käyttö tulevat luonnontieteestä ja niiden tuella halutaan varmistaa

tutkimustulosten luotettavuus. Nämä ovat siis luotettavuuden mittareita, jotka eivät sellaisenaan sovellu kovin hyvin laadullisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen arviointiin. (Kananen 2014a, 125-126.)

Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon myös sen eettiset kysymykset. Jokaisessa tutkimuksessa olennaisena asiana on eettisyyden pohdinta ja sen tulee myös näkyä tutkimuksen raportoinnissa. (Kylmä & Juvakka 2014, 67). Eettiset kysymykset kulkevat mukana kaikissa tutkimuksen vaiheissa tavalla tai toisella. Moraalisina valintoina ja päätöksinä etiikka kattaa koko tutkimusprosessin, aina aiheen valinnasta tutkimuksesta saatujen tulosten vaikutuksiin saakka. (Kuula 2006, 11.)

Erityisesti eettiset kysymykset tulevat esille useassa vaiheessa tutkimuksen edetessä. Tutkimuslupavaiheessa tulee saada lupa sekä tutkimukseen osallistujilta, että organisaation johdolta. Johtotason henkilöt eivät välttämättä ole samaa mieltä tutkimukseen osallistumisesta tai osallistujat voivat olla osallistumista vastaan. (Eskola & Suoranta 2008, 52.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuslupa on pyydetty Annakodin johtajalta kirjallisesti. Osaamiskartoitukseen osallistuvilta tiimin vastaavilta sairaanhoitajilta tutkimuslupaa olen pyytänyt suullisesti, toisen tapaamisen aikana.

Tutkimuksessa käytetyn aineiston keruuseen liittyy myös eettisiä kysymyksiä. Aineistoa ei voida missään tutkimuksen vaiheessa kerätä ilman, että osallistujat ovat tietoisia asiasta. Havainnointia ei ole eettisesti oikein tehdä ilman osallistujien lupaa tai siten, että he eivät tiedä siitä. Tämä vaikuttaa luottamukseen tutkijan ja osallistujien välillä. (Eskola & Suoranta 2008, 53.)

Tutkimuskohteen hyväksikäyttöön liittyviä kysymyksiä tulisi myös pohtia tutkimusenteon yhteydessä. Osallistujien tulisi saada mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta, mikäli halukkuutta osallistumiseen ei ole. (Eskola & Suoranta 2008, 53.) Itse olen pohjinnut tässä yhteydessä tätä kysymystä, sillä osallistujien määrä on neljä, jolloin heitä on suhteellisen vähän. Tosin yksikin osallistuja voisi mahdollisesti riittää, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Kuitenkin tätä tutkimustyötä ajatellen, kehittämistyö jäisi todella haastavaksi, mikäli kaikki eivät osallistuisi prosessiin. Kaikkien osallistuminen edistää siis myös omaa oppimistani ja osaamiseni kehittymistä.

Oman osallistumiseni eettiset kysymykset ovat tässä yhteydessä myös esillä. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu olennaisesti, että tutkija osallistuu tutkimustoimintaan. Kuitenkin eettisesti ajateltuna on aiheellista pohtia mitä vaikutuksia osallistumisella on. Vaikuttaako ulkopuolisen osallistujan läsnäolo ja osallistuminen positiivisesti vai negatiivisesti mm. motivaatioon ja kehittämismyönteisyyteen.

Eettisesti askarruttavaa on myös tutkimuksen raportointi ja siitä tiedottaminen. Tämä kysymys tulee esille opinnäytetyöni raportointi vaiheessa, sillä osallistujien tunnistaminen ei ole kovin vaikeaa. Tästä asiasta minun tulee keskustella osallistujien kanssa. Osallistujien vähäinen määrä sekä heidän roolinsa työyhteisössä kertoo, ketä tutkimukseen on osallistunut. Kuitenkaan heitä ei voi yksilöidä tulosten perusteella, sillä nimiä ei julkaista ja kyselylomakkeella kerätyt tiedot tulen yhdistämään tiimin vastaavien sairaanhoitajien yhteiseksi osaamiseksi käyttämällä osaamisen tasojen arvioinnin keskiarvoja. Myös osaamisen kehittämistä tullaan lähestymään ja sitä tullaan toteuttamaan yhteisen osaamisen kehittämissuunnitelman kautta.

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että mikäli tutkimus uusitaan, saadaan siitä samat tutkimustulokset ja uusintamittaus vahvistaa tutkimustulokset. Validiteetti eli oikeiden asioiden mittaaminen liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan sekä siihen, miten aineisto analysoidaan ja, että se tehdään oikein. (Kananen 2014b, 147.)

## **6.6 Tutkimuksen toteutus**

Tässä opinnäytetyössä on toteutettu osaamiskartoitus, jossa on käytetty avointa haastattelua, osallistavaa ryhmätapaamista ja kyselylomaketta tiedonkeruussa, tutkimusaineiston hankkimiseksi. Lisäksi on toteutettu ryhmäkehityskeskustelu, jossa osallistujat laativat esimiestyön kehittämisen suunnitelman. Pääasiallinen tutkimusstrategia on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa on tutkimuksellisen kehittämistoiminnan viitteitä.

Tutkimus aloitettiin avoimella haastattelu tilaisuudella Annakodin johtajan kanssa. Tämän jälkeen tutkimus sai suunnan, jota lähdin etenemään ja päädyin haastattelun poh-



jalta osaamiskartoituksen tekemiseen. Tapasin lisäksi kaksi Annakodin vastaavaa sairaanhoitajaa ja johtajan. Tapaamisen pohjalta käydyn keskustelun pohjalta päädyttiin toteuttamaan osaamiskartoitus, kohdennetusti tiimin vastaaville sairaanhoitajille.

Jo ennen tapaamisia tutustuin osaamisen johtamisen ja esimiestyön teoria-aineistoon, jonka pohjalta opinnäytetyö on saanut näkökulman painottuen esimiestyöhön. Tapaamisen jälkeen olen tutustunut teoria-aineistoon lähemmin ja sen myötä tutkimusongelma ja asetelma ovat selkeytyneet lisää. Osallistavat toiminnalliset tapaamiset, on valittu siksi, että osallistuminen osaamiskartan laadintaan motivoi sairaanhoitajia osallistumaan osaamiskartoituksen tekemiseen ja se on myös keino aloittaa osaamisen kehittäminen alusta asti, tiimin vastaavien sairaanhoitajien kanssa.

Syyskuussa 2016 toteutettiin ensimmäinen toiminnallinen tapaaminen. Tapaamisen tarkoituksena on ollut työtehtävien tarkentaminen, kohdennetusti vastaavien sairaanhoitajien työtehtävien pohjalta. Tapaaminen toteutettiin yhteistyössä vastaavien sairaanhoitajien ja yksikön johtajan kanssa. Tapaaminen toteutettiin Annakodilla vapaassa työskentelytilassa.

Osaamiskartan laatimisessa hyödynnettiin ryhmittelytekniikkaa, jonka ideana oli tuottaa osallistamisalueiden määrittelyn kautta osaamiskartta. Marja-Leena Savonen on kehittänyt vuonna 2010 ryhmittelymenetelmän, jonka pohjalta olen soveltanut toiminnallisen menetelmän käyttöä omassa opinnäytetyössäni. Ryhmittelytekniikan avulla määriteltiin osaamisalueet, jotka kuuluvat tiimin vastaavien sairaanhoitajien työtehtäviin.

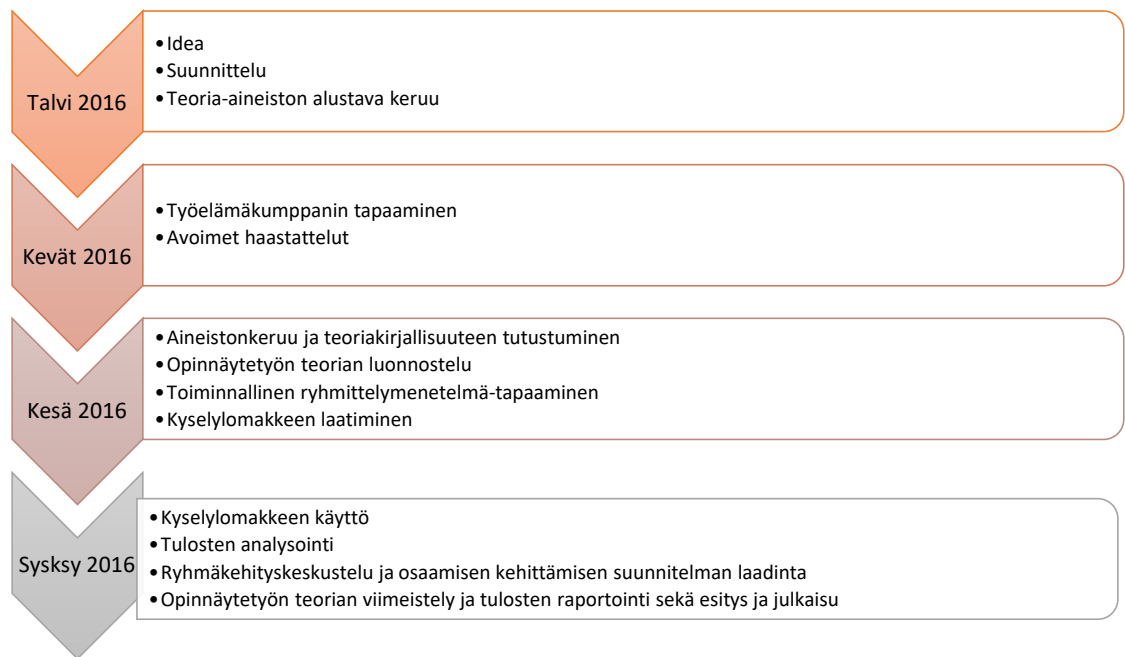
Työtehtävien määrittämisen pohjalta lähdettiin tarkentamaan osaamisalueita, joiden pohjalta tarkennettiin osaaminen osaamisalueittain. Osaamisalueiden määrittelyn pohjalta laadittiin osaamiskartta, jota hyödynnettiin kyselylomakkeen tulosten analysoinnissa. Osaamiskarttaan merkittiin kyselylomakkeen perusteella saadut tulokset osaamisen arvioinnista.

Osaamisen kartoittaminen ja arviointi tapahtuivat kyselylomakkeen avulla. Jokainen tiimin vastaava sairaanhoitaja arvioi kyselylomakkeen avulla omaa osaamistaan. Kyselylomakkeen pohjalta tulokset on analysoitu olemassa olevan osaamisen tasosta. Kyselylomakkeen tuottamat tulokset antoivat selkeän kuvan tämän hetkisestä esimiesosaami-

sen tasosta tiimin vastaavien sairaanhoitajien osalta. Osaamisen arvioinnista tehtiin yhteenveto kaikkien osallistujien tuloksista ja saatiin selville esimiesosaamisen taso. Näiden tulosten pohjalta lähdettiin pohtimaan osaamisen kehittämisen tarpeita.

Kyselylomakkeella saatujen tulosten analysoinnin jälkeen tapasimme vielä kyselyn tulosten tarkastelemiseksi tiimin vastaavien sairaanhoitajien ja yksikön johtajan kanssa. Toteutimme yhdessä tiimin vastaavien sairaanhoitajien kanssa ryhmäkehityskeskustelun, osaamisen kehittämisen suunnittelemiseksi erillisenä ajankohtana. Ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin marraskuussa 2016 Annakodilla ja sen tarkoituksena oli tarkastella osaamisen arvioinnin tuloksia ja laatia yhteistyössä osaamisen kehittämissuunnitelma.

Osaamisen kehittämissuunnitelma laadittiin osaamisen arviointien tulosten pohjalta. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa on arvioitu ja kirjattu vuoden 2016 aikana toteutunut strategian mukainen toiminta. Lisäksi keskusteltiin yhdessä tiimin vastaavien sairaanhoitajien kehittämistarpeista ja vahvuuksista sekä kirjattiin ne osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Keskusteltiin myös osaamisen kehittämisen tarpeista ja päätettiin yhdessä tiimin vastaavien sairaanhoitajien ja johtajan kanssa osaamisen kehittämisen tarpeista. Lopuksi osaamisen kehittämissuunnitelmaan kirjattiin tärkeimmät osaamisen kehittämistä vaativat osaamisalueet, osaamisen kehittämismenetelmät ja osaamisen kehittämisen aikataulu sekä arviointi ja seuranta aikataulu.



### KUVA 9. Opinnäytetyöprosessi kaaviona

Kuvassa 9 on kuvattu opinnäytetyöprosessi vaihe vaiheelta. Prosessin aikataulu on toteutunut ajalla talvi 2016 - syyskuu 2016. Prosessin eteneminen on toteutunut suunnitellusti. Prosessinomaisesti, eteneminen tutkimuksen vaiheiden välillä on kehittänyt osaamista ja oppimista, kuten prosessin luonteeseen kuuluu. Kehittämistoiminta jatkuu Annakodilla, tämän prosessin jälkeen itsenäisenä kehittämis toimintana.

## 7 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET

Osaamiskartoituksen tuloksena on saatu tietoa Annakodin tiimin vastaavien sairaanhoitajien esimiesosaamisen tasosta. Osaamiskartoitusprosessiin on kuulunut kaksi ennakoivaa avointa haastattelua, joiden tarkoituksena on ollut kerätä pohjatietoa tutkimuskohteena toimivasta ryhmästä ja heidän työympäristöstään. Lisäksi toinen avoin haastattelu toimi myös motivoivana avauksena tutkimuksen kohteena olevalle ryhmälle, johon pääsi osallistumaan kaksi tiimin vastaavaa sairaanhoitajaa.

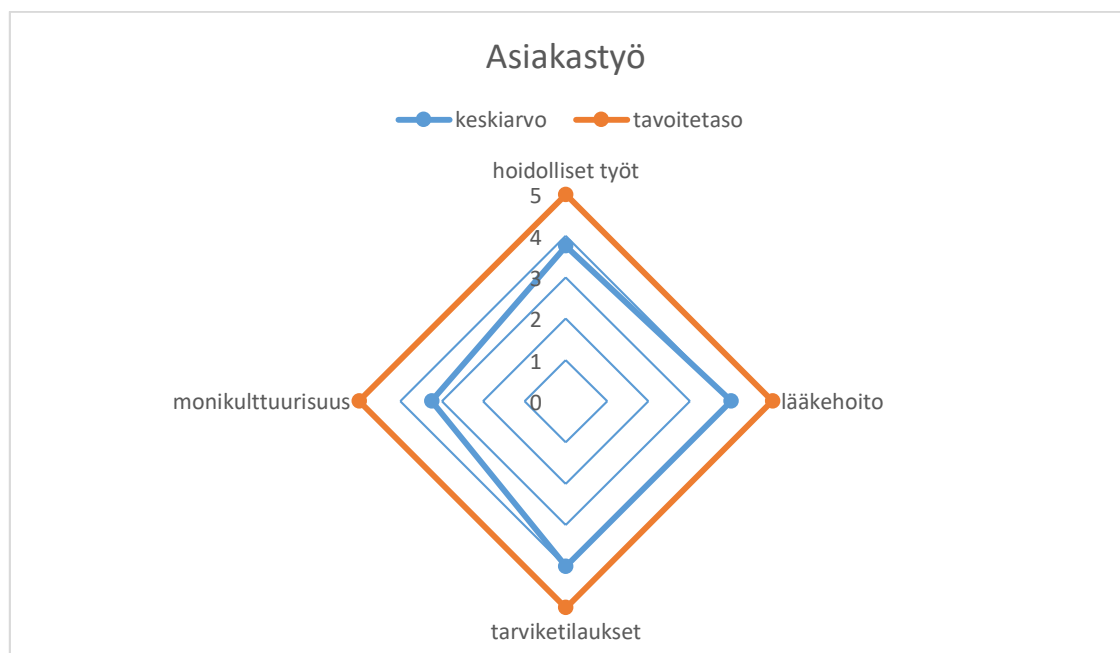
Osaamiskartoituksessa tarkoitus on, että pääarvioijana toimii työntekijä itse. Osaamisen arvioinnilla pyritään tukemaan työntekijää näkemään omat tarpeensa osaamisensa

kehittämiseksi. (Viitala 2005, 160.) Osaamiskartoitukseen osallistui neljä tiimin vastaavaa sairaanhoitajaa, eli kaikki samalla nimikkeellä Annakodissa työskentelevät henkilöt. Kyselystä saadut tulokset ovat raportoitu kappaleessa 7.1.

Toiminnallisen ryhmätapaamisen aikana osallistujat määrittivät osaamisalueet ja työtehtävät, joissa he toimivat työssään. Niiden pohjalta on laadittu osaamiskartta ja kyselylomake, johon vastasivat kaikki neljä osallistujaa. Kyselylomakkeen tulokset analysoitiin taulukoimalla osaamiskarttaan ja tekemällä siitä yhteenveto, jonka tuloksena nousi esille esimiesosaamisen tasot kullakin osaamisalueella ja kussakin työtehtävässä. Tämän itsearvioinnin pohjalta saadut tulokset käsiteltiin kehityskeskustelussa, jonka tarkoituksena on ollut tehdä näkyväksi osaaminen ja sen kehittämistarpeet. Lisäksi kehityskeskustelun tuloksena muodostettiin esimiesosaamisen kehittämissuunnitelma vuosille 2016-2019.

### 7.1 Kyselylomakkeen ja osaamisen itsearvioinnin tulokset

**Asiakastyön osaamisalueella** tiiminvastaavat sairaanhoitajat nimesivät neljä työtehtävää, joita he hoitavat arjen työssään. Näitä työtehtäviä ovat hoidolliset työt, lääkehoito, tarviketilaukset ja monikulttuurisuus, jonka määrittelin osaamisalueeksi tavoiteosaamisen pohjalta, keskusteltuani yksikön johtajan kanssa.



**KUVA 10. Asiakastyön osaamistason tulokset vertailussa tavoitetasoon**

Kuvassa 10 on kuvattu asiakastyön osaamistasot verrattuna osaamisen tavoitetasoon nähden. Asiakastyö kuuluu olennaisena osana hoitotyön osaamiseen. Asiakastyön osaamisen tasot ovat vain hieman alle tavoitetason eli tason viisi.

**Verkostotyön osaamisalueella** tiimin vastaavat sairaanhoitajat määrittivät kuusi työtehtävää, joiden osaamisen tasoa selvitettiin kyselylomakkeen avulla. Nämä verkostotyön tehtävät on kuvattu kuvassa 11, josta ilmenee, että osaamista mitattiin osaamisalueilla, jotka ovat yhteistyö lääkärin, omaisten ja kollegojen sekä muiden ammattihenkilöiden kanssa tehtävä yhteistyö ja muiden hoidollisten tahojen kanssa. Lisäksi tavoitteeksi asetettua osaamista selvittämään, on lisätty yhtenä työhön liittyvänä tehtävänä verkostoituminen ja yhteistyö työyksikön ulkopuolella, joka on tulevaisuuden osaamista jokaisen esimiehen ja työntekijän arjessa.



**KUVA 11. Verkostotyön osaamistasojen tulokset vertailussa tavoitetasoon**

Verkostotyössä osaamistasot ovat lähes jokaisessa työtehtävässä tasolla neljä. Tavoiteosaamiseksi luokiteltava verkostoituminen ja yhteistyö työyksikön ulkopuolella vaatii tämän mukaan vielä kehittämistä, joka oli odotettavissa, sillä työtehtävä määriteltiin lähinnä kehittämisajatuksella ja herättämään ajatuksia tulevaisuuden osaamistarpeista.

**Henkilöstöjohtamisen osaamisalueeseen** on määritelty yhdeksän työtehtävää, joiden osaamisen tasoa arvioitiin kyselylomakkeen avulla. Nämä tehtävät ovat osa esimiestyön

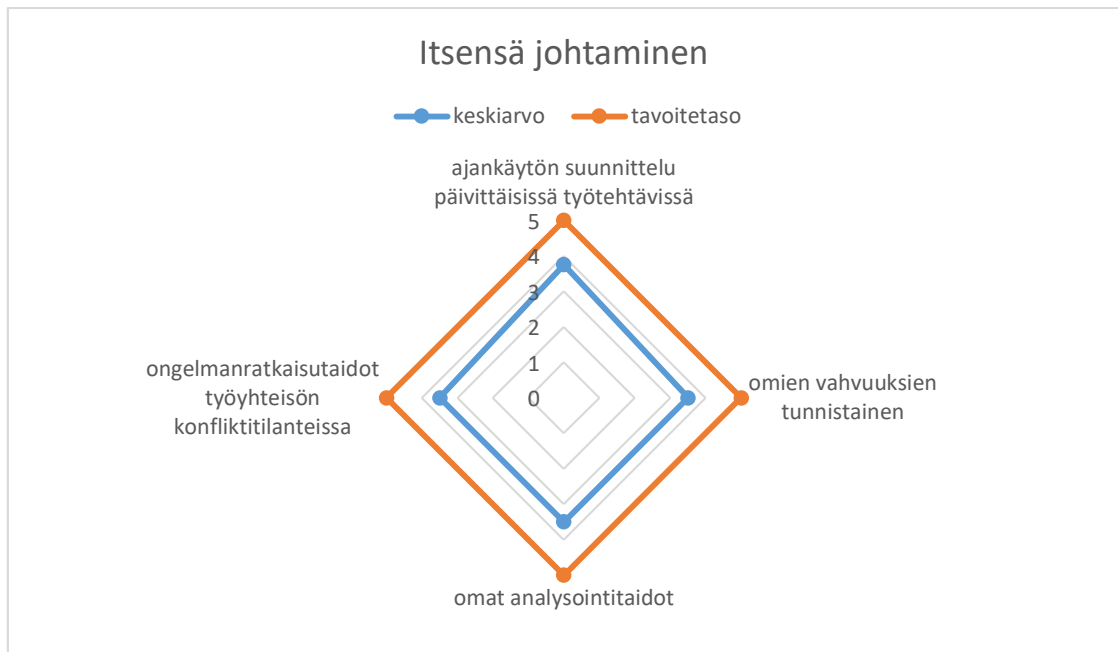
kenttää ja kysymysten yksi tarkoitus on avata ajatuksia vastaajan esimiesidentiteetin tarkasteluun. Työtehtävät henkilöstöjohtamisessa ovat kirjaaminen ja raportointi, kehityskeskustelu, päivittäiset vuorovaikutustilanteet ja keskustelut, työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaiseminen, työnorganisointi, työvuorosuunnittelu ja henkilövahvuuden määrittelyminen, talousosaaminen, monikulttuurisuus sekä työhyvinvointi ja ikäjohtaminen.



**KUVA 12. Henkilöstöjohtamisen osaamistasojen tulokset vertailussa tavoitetasoon**

Kuvan 12 mukaan henkilöstöjohtamisen osaamisalueella osaamistasot ovat vaihtelevat työtehtävästä riippuen. Kaksi työtehtävää ovat selkeästi heikomman osaamisen varassa ja vaativat tulevaisuudessa kehittämistä enemmän kuin muut työtehtävät.

**Itsensä johtamisen osaamisalueella** on määritelty neljä työtehtävää, joita on arvioitu kyselylomakkeen avulla. Nämä tehtävät ovat osa esimiestyön osaamista ja kysymysten tarkoituksena on arvioinnin lisäksi herättää vastaajan ajatuksia tarkastelemaan omaa esimiesidentiteettiään. Näitä työtehtäviä ja osaamista vaativia asioita ovat ajankäytön suunnittelu päivittäisissä työtehtävissä, omien vahvuuksien tunnistaminen, omat analysointitaidot ja ongelman ratkaisutaidot työyhteisön konfliktitilanteissa.



**KUVA 13. Itsensä johtamisen osaamistasojen tulokset vertailussa tavoitteeseen**

Kuvan 13 mukaan, itsensä johtamisen osaamistaso, on lähes tasolla neljä, joka tarkoittaa hyvää osaamisen tasoa. Mikäli halutaan nostaa osaamisen tasoa tasolle 5, tulee osaamista kehittää. Lähtökohta on kuitenkin mielestäni hyvä, sillä kehittäminen jo olemassa olevan osaamisen pohjalta tuo varmasti hyvän tuloksen, kun motivaatio itsensä kehittämiseksi on hyvällä tasolla.

Kyselyssä on otettu huomioon myös **kehittämisenäkökulma**, jota vastaajat saivat arvioida kahdesta eri näkökulmasta. Kyselylomakkeella kysyttiin kehittämishalua oman työn ja työyhteisön kehittämistä ajatellen sekä omaa kehittymishalukkuutta. Kyselylomakkeella kysyttiin kiinnostuneisuutta kehittämisenäkökulmasta. Vastausten perusteella, tiimin vastaavat sairaanhoitajat ovat kiinnostuneita, niin omaa työtään ja työyhteisöään kohtaan tehtävästä kehittämistyöstä kuin myös omaa kehittymishalukkuutta kohtaan. Tämä analyysi perustuu kyselystä saatuihin tuloksiin, joiden mukaan keskiarvo oman työn ja työyhteisön kehittämiseen on 4,25 ja oman kehittymishalukkuuden tuloksena keskiarvolla 4, kun tavoitetaso on edelleen 5.

Lisäksi kyselylomakkeella esitettiin avoimia kysymyksiä, joihin sai vastata vapaasti omin sanoin. Kyselylomakkeella kysyttiin esimiesroolin omaksumisesta, ajatuksista, joita osaamisen vajaukset ja kysely itsessään ovat herättäneet vastaajassa. Lisäksi pyysin vielä palautetta ja kokemuksia kyselystä. (liite 2.)

Avoimet kysymykset kyselylomakkeen lopussa toimivat selvästi halutulla tavalla, sillä vastausten perusteella vastaajat olivat heränneet ajattelemaan omaa esimiesrooliaan ja toimintaansa esimiehenä. Ajatukset heräsivät ja kysymykset avasivat, vastausten perusteella, halua kehittää itseään ja hankkia lisää työssä tarvittavaa tietoa.

## **7.2 Kehityskeskustelun tuottamat tulokset**

Ryhmäkehityskeskustelu, joka käytiin marraskuussa 2016, tuotti Annakodin tiimin vastaaville sairaanhoitajille esimiesosaamisen kehittämisen suunnitelman. Kehityskeskustelu toteutettiin ryhmämuotoisena Annakodin toiveesta. Ryhmäkehityskeskustelu toimi samalla oppimistilanteena ja lisäksi osallistujat saivat keskustella omista ajatuksistaan osaamisen kehittämisestä.

Ryhmäkehityskeskusteluun valmistauduin laatimalla rungon kehityskeskustelulle ja lomakkeen, johon laadittiin osaamisen kehittämissuunnitelma. Lisäksi tutustuin kehityskeskustelua käsittelevään kirjallisuuteen, josta sain paljon tukea kehityskeskustelun pitämiseen. Tiimin vastaaville sairaanhoitajille lähetin sähköpostilla ennakkokysymyksiä, joiden tarkoituksena oli herättää ajatuksia kehityskeskustelussa käsiteltäviin aiheisiin.

Ryhmäkehityskeskustelussa osallistujat totesivat, että strategian ja vision mukainen toiminta on ollut onnistunutta vuoden 2016 aikana. Yksikön johtajan näkemys oli, että erilaisilla mittareilla, kuten asiakastyytyväisyys ja sairaalapäivät näyttivät, että vuosi 2016 on ollut erittäin onnistunut asukkaiden hoitamisen osalta.

Ryhmäkehityskeskustelun aikana syntyi keskustelua omista kokemuksista osaamisen kehittämisen tarpeista, jotka vastasivat kyselystä saatuihin tuloksiin. Kehittämistarpeita nousi esille keskustelusta seuraavilta osaamisalueilta; itsensä johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja ikäjohtaminen. Myös kyselyn tuloksista esille nousseet talousosaaminen ja kehityskeskustelut nousivat keskusteluun.

Itsensä johtamisen kehittämisestä käytiin keskustelua mm. omien ominaisuuksien merkityksestä ja itsetuntemuksen vahvistamisesta, joiden tuella itsensä johtamisen kehittä-



minen voi lähteä kehittymään esim. itsensä tuntemisen lisäämisellä. Henkilöstöjohtamisosaamisen osalta, keskustelussa nousi esille kehittämistarpeita mm. tilanne johtamisen ja ikäjohtamisen osa-alueilta.

Talousosaamisen osaamisalueelta nousi esille keskustelussa kyselyn tuloksiin verrattuna parempi osaamisen taso. Keskustelussa nousi esille, että talousosaamisen osalta osaamisen taso on paremmalla tasolla, kuin kyselyn tulosten perusteella. Keskustelussa selvisi myös, että talousosaaminen ymmärrettiin eri tavoilla. Jokainen tiimin vastaava sairaanhoitaja vastaa oman tiimin taloudenhallinnasta mm. henkilöstömenojen ja tarvikkeiden osalta siten, että heidän vastuualueelleen kuuluvat henkilöstömitoituksen koordinointi sekä tarviketilaukset, jolloin he voivat omilla valinnoillaan vaikuttaa näistä edellä mainituista toiminnoista aiheutuviin kuluihin. Tämä on talousosaamista ja keskustelussa todettiin, että talousosaaminen on paremmalla tasolla kuin kyselyn tulokset näyttävät.

Kehityskeskustelujen osalta osaaminen on myös matalammalla tasolla, kuin osaaminen muilla osaamisen alueilla. Kehityskeskustelujen vaatiman osaamisen kehittämisestä käytiin keskustelua ja sen osalta tiimin vastaavien sairaanhoitajien ajatuksia osaamisen kehittämisen tarpeista pohditaan vielä myöhemmin. Osaamisen kehittämistä pohdittiin mm. sen pohjalta, että miten tiimin vastaavat sairaanhoitajat kokevat kehityskeskustelujen mahdollisuudeksi käydä ammatillista keskustelua. Tämä pohdinta lähti liikkeelle johtajan aloitteesta. Keskustelussa johtaja totesi, että koska tiimin vastaavat sairaanhoitajat ja tiimien työntekijät ovat entisiä kollegoja, voi käydä niin, että keskustelu jää pinnalliseksi, eikä saada esille työntekijän osaamisia tai rehellisen palautteen antaminen ja pyytäminen sekä saaminen voi olla haastavaa.

Osaamisen vahvuuksien ja kehittämiskohteiden osalta kehityskeskustelulomakkeella oli erilliset sarakkeet johtajan näkemykselle ja ryhmän näkemykselle. Johtajan näkemys vahvuuksista oli, että hyvät vuorovaikutustaidot, hyvä sairaanhoidollinen osaaminen, yhteistyötaidot ja eettinen päätöksenteko ovat tiimin vastaavien sairaanhoitajien selkeitä vahvuuksia. Kehittämiskohteina johtaja mainitsi mm. sitoutuneisuuden strategian mukaiseen ajatteluun ja rohkeuden näyttää, että seisoo oman esimiehen sanojen takana ja siirtää tiedon muuttumattomana eteenpäin tiimien työntekijöille.

Ryhmässä näkemykset omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista jakautuivat siten, että vahvuuksina tiimin vastaavat sairaanhoitajat pitävät yhteistyötaitoja omissa tehtävissään, verkostojen kanssa ja asiakastyön. Näiden osa-alueiden osalta sekä johtajan, että ryhmän näkemykset ovat yhteneväiset. Kehittämiskohteina tiimin vastaavat sairaanhoitajat näkevät työyksikön ulkopuolisen verkostoitumisen, henkilöstöjohtamisen ja kehityskeskustelut.

Osaamisen kehittämissuunnitelma tehtiin vuosille 2016-2019. Kehitettäviksi osaamisalueiksi valikoituivat 1. henkilöstöjohtaminen, 2. sitoutuneisuus organisaation strategiseen ajatteluun ja talousosaaminen ja 3. työyksikön ulkopuolinen verkostoituminen. Esimiestyön osaamisen kehittämissuunnitelma laadittiin tukemaan tiimin vastaavien sairaanhoitajien osaamisen kehittämistä. Lisäksi osaamisen kehittämissuunnitelmaan kirjattiin osaamisen kehittymisen arviointi ja seuranta aikataulu.

Henkilöstöjohtamisen kehittämismenetelmiksi valikoituivat koulutus ja mentorointi vuosien 2017-2019 aikana. Strategiseen ajatteluun sitoutumisen sekä talousosaamisen kehittämistoimenpiteiksi valittiin keskustelun kautta keskustelut, itse ohjautuvuus ja talon sisäisen tietotaidon hyödyntäminen. Aikataulu kehittämisen toteuttamiseen kirjattiin aloitettavaksi heti vuoden 2016 aikana. Työyksikön ulkopuolisen verkostoitumisen kehittämiseksi, tiimin vastaavat sairaanhoitajat valitsivat kehittämistoimenpiteiksi eri yhteistyötahojen tiedostamisen ja niiden hyödyntämisen käytännön töissä. Aikataulu osaamisen kehittämiseksi sovittiin siten, että kehittämistyö aloitetaan jo vuoden 2016 aikana. Seuranta ja arviointi on suunniteltu toteutettavaksi puolivuositain.

## **8 OSAAMISKARTOITUKSEN SYNTEESI**

Annakodin tiimien vastaaville sairaanhoitajille tehdyn osaamiskartoituksen kyselylomakkeen tuottamasta tuloksesta voidaan todeta, että osaamista on monella osaamisen osa-alueella, vaikka kehittämistarpeita nousi myös esille. Kyselyn tulosten perusteella voidaan määrittää kehittämistä vaativat osaamisalueet ja laatia niiden pohjalta kehittämissuunnitelma, jossa määritellään osaamisen kehittämisen kannalta tärkeät osaamisalueet.

Tulosten perusteella osaamisen kehittämisen tarve esimiestyön osalta on todellinen, kun haetaan lähiesimiehen osaamista, muutosta hakevassa organisaatiossa. Korkeimman osaamistason ollessa tässä kartoituksessa viisi, näyttäytyivät tulokset niin, että kaikki osaamisalueet kaipaavat kehittämistä, mikäli halutaan nostaa osaaminen kokonaisuutena tasolle 5. Kehittämistarpeen kannalta olennaista on, että kyselyn tulosten perusteella osallistujat ovat hyvin kiinnostuneita kehittämään sekä itseään, osaamistaan että työyhteisöään, joka on edellytys motivaation lisäksi, kaikelle kehittämistoiminnalle.

Osaamisen kehittämisen kannalta olennaista on, että sen kohdentaminen toteutuu tarkoituksen mukaisesti. Kehittämistoiminnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kaikkea ei voida kehittää samanaikaisesti. Hyvällä suunnittelulla voidaan ehkäistä päällekkäisyyksiä ja huolehtia siitä, että kehittämistä kaipaavat osa-alueet saavat huomiota tarvitsemallaan tavalla.

Kehittämistä vaativat osaamisalueet määriteltiin kehityskeskustelussa, jossa tiimin vastaavat sairaanhoitajat ja Annakodin johtaja keskustelivat siitä, mitä osaamisalueita on tarkoituksenmukaista lähteä kehittämään ja siitä mitä keinoja käytetään sekä millaisella aikataululla edetään. Ryhmäkehityskeskustelun tuloksena tuotettiin osaamisen kehittämisen suunnitelma vuosille 2016-2019. Keskustelussa todettiin, että Annakodin tiimin vastaavien sairaanhoitajien toiminnalla on mahdollistettu, työntekijöiden hyvä strategisen toiminnan mukainen asiakastyö, ikääntyneiden asukkaiden hoitamiseksi.

Osaamiskartoituksen tulosten ja kehityskeskustelun perusteella vahvuuksien osalta näkemykset ovat samankaltaiset. Johtajan ja tiimin vastaavien sairaanhoitajien näkemykset vahvuuksista erosivat siten, että johtajan näkemyksen mukaan myös vuorovaikutustaidot ja eettinen päätöksenteko ovat vahvuuksia ja hyvällä tasolla. Tästä voidaan päätellä, että vahvuuksien osalta näkemykset ovat siis yhteneväiset. Lisäksi johtaja oli sitä mieltä, että tiimin vastaavilla sairaanhoitajilla on vahvuuksia laajemmin kuin tiimin vastaavat sairaanhoitajat itse ajattelevat.

Kehittämiskohteiden osalta näkemykset ovat jonkin verran eriävät, sillä johtaja näkee, että sitoutuneisuus strategiseen ajatteluun ja rohkeus esimiehen sanojen takana seisomiseen sekä tiedottaminen tiedon muuttumatta tiimeille vaativat kehittämistä. Ryhmän näkemys osaamisen kehittämiskohteista on, että työyksikön ulkopuolinen verkostoitumi-

nen, henkilöstöjohtaminen ja kehityskeskustelut sekä talousosaaminen vaativat kehittämistä. Kehittämissuunnitelmaan kirjattiin edellä mainittujen kehittämiskohteiden mukaan osaamisen kehittämiskohteet. Tämän perusteella kehittämistarpeista on yhteneväinen näkemys johtajan ja tiimin vastaavien sairaanhoitajien välillä. Myös kyselyn tulosten perusteella näiden osaamisalueiden kehittäminen on erittäin tarpeellista.

Osaamiskartoituksen kokonaisuuden tuottamien tulosten perusteella voidaan todeta, että avoimet haastattelut, toiminnallinen ryhmittelytekniikka-tapaaminen, kyselylomakkeen tulokset ja ryhmäkehityskeskustelu on tuonut esille Annakodin tiimin vastaaville sairaanhoitajille tietoa, heidän osaamisen tasoistaan, nostanut esille osaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä mahdollistanut heidän esimiestyön osaamisen kehittämisen käynnistymisen.

Osaamisen esille nostaminen, avoin keskustelu kyselyn tuloksista ja konkreettisen osaamisen kehittämissuunnitelman tuella, Annakodin tiimin vastaavien sairaanhoitajien osaamisen kehittyminen on mahdollista käynnistää. Kehittämissuunnitelmaan kirjattujen kehittämismenetelmien ja -toimenpiteiden sekä seurannan ja arvioinnin aikataulujen kirjaaminen tukee jatkuvan seurannan ja arvioinnin toteuttamista, kun kehittämissuunnitelma on Annakodilla käytössä aktiivisesti.

Kyselyn ja ryhmäkehityskeskustelun tuloksista nousi yksi osaamisalue, josta ilmeni erilainen osaamisen taso itse arvioituna ja johtajan arvioimana. Talousosaaminen näkyi kyselyn tuloksissa tasolla 2 ja keskustelussa nousi esille seikkoja, joiden mukaan osaaminen on mahdollisesti korkeammalla tasolla, kuin kyselyn tulokset näyttävät. Keskustelun pohjalta todettiin, että talousosaaminen voi kaivata kehittämistä, mutta sen ymmärtäminen oman työn sisällössä ja sen merkittävä vaikutus ovat kehittämiskohteina tärkeimmät. Talousosaamisen todettiin sisältävän päivittäisen työn ohella toteutuvaksi menojen hallinnaksi mm. henkilöstömenojen, tarvikekulujen ja -hankintojen seuranta sekä viisasta organisointia.

Osaamiskartoitukseen liittyvät työkalut ja mittaristo luovutetaan käyttöön Annakodille, jotta heidän osaamisen kehittymistä voidaan seurata asian mukaisesti ja luotettavasti, käyttämällä samoja työskentelyvälineitä osaamisen arvioimiseksi. Kyselylomake, osaamiskartta ja ryhmäkehityskeskustelu-lomake, osaamisen kehittämisen jatko toimenpiteiden suunnittelemiseksi, mahdollistavat luotettavan uudelleen arvioinnin osaamisen

tasoista. Lisäksi tämän hetkisen osaamisenarvioinnin tulokset toimivat osaamisen tason kehittymisen vertailussa, seuraavan osaamisen arvioinnin yhteydessä. Esimiestyön kehittämiseen laadittuja työkaluja ja mittaria, voidaan mielestäni käyttää myös muissa vastaavissa toimintayksiköissä, joissa työskentelee tiimin vastaavia sairaanhoitajia lähiesimiestehtävissä. Tämän todistaa kyselylomakkeen esitestaajien palaute ja osallistuminen kyselyn esitestausvaiheeseen.

## **9 POHDINTA JA JATKOTOIMENPITEET**

Tämä opinnäytetyö on ollut onnistunut prosessi. Tämän työn osalta on pystytty vastaamaan työelämän tarpeeseen esimiestyön osaamisen kehittämisen käynnistämiseksi ja etenemiseksi. Esimiestyö on yksi organisaation onnistuneen toiminnan kulmakivi, joten sen toimivuus on huomionarvoinen asia, koko organisaation toiminnan kannalta. Esimiesosaamisen taso selvitettiin kyselyn avulla ja tiimin vastaavat sairaanhoitajat osallistuivat ja sitoutuivat prosessiin hyvin. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi sisälsi monta erilaista vaihetta, joiden läpi vieminen mahdollisti tutkimuksellisuuden toteutumisen ja kehittämistoiminnan toteutumisen.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut kattava oppimisprosessi. Huomasin opinnäytetyöprosessin aikana, että oman koulutusohjelmani opintoihin on kuulunut esimiestyöhön liittyviä opintoja 5 opintopistettä. Vapaasti valittavien opintojen myötä esimiestyön kurseja on kertynyt opintojen aikana 13 opintopistettä. Tämän opinnäytetyön tekemiseksi on otettu itsenäisesti haltuun kohtalaisen kattava osaamisalue. On kuitenkin todettava, että tämän opinnäytetyön tekeminen kannatti ja prosessin hyöty on ollut ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta erittäin korkea. Oma oppiminen on ollut merkittävää ja toivon, että tällä opinnäytetyöllä on merkitystä myös työelämäkumppanille oman kehittämistyön tukemisessa. Työelämäkumppani Annakoti on saanut käytettäväkseen osaamisen kehittämiseen soveltuvat työkalut osaamiskartoituksen tekemiseksi, osaamisen kehittymisen arvioimiseksi.

Esimiestyötä käsittelevissä teoksissa nousi esille mm. tunneälykyys, kuunteleva johtaminen, keskusteleva johtaminen, yms. ilmaisut, joita pidetään hyvinä esimiestyön taitoina ja ominaisuuksina. Näiden ominaisuuksien pohjalta esimiestyö voidaan nähdä vahvasti kehittämistoimintaa edistävänä. Esimiestyötä käsittelevässä luvussa 3, nousi

esille esimiestyö, esimiestyössä kehittyminen ja lisäksi esimiestyössä hyvänä pidetyt ominaisuudet kehittämisen kannalta. Päälimmäisenä jäi mieleen ajatus myös siitä, että esimiestyö on vuorovaikutusta ja työyhteisön työn teon mahdollistamista.

Opinnäytetyön toteuttaminen valituilla aineistokeruumenetelmillä ja tutkimusmenetelmällä vaikutti onnistuneelta, sillä tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntynyt teorian ja käytännön yhteisvaikutus luo mahdollisuuden uusien toimintatapojen luomiselle. Teorialähtöisesti tuotetaan tutkittua tietoa ja kehittämistyön tuloksena luodaan uusia toimintamalleja, joiden myötä toimintatapoja voidaan uudistaa ja kehittää. Ryhmäkehityskeskustelussa nousi esille mm. se, että opinnäytetyöprosessin aikana tiimin vastaavat sairaanhoitajat ymmärsivät, miten esim. heidän käymänsä keskustelut voivat tukea heidän ammatillisen osaamisen kehittymistä. Opinnäytetyöprosessiin osallistuneet tiimin vastaavat sairaanhoitajat vaikuttivat omalta osaltaan tutkimuksen onnistumiseen. Mikäli heidän osallistumisensa olisi jäänyt vajaaksi tai heidän motivaationsa olisi ollut puutteellista, ei tämän opinnäytetyön tekeminen olisi onnistunut.

Opinnäytetyön olisi voinut toteuttaa myös toimintatutkimuksena. Osaamiskartoitus voidaan toteuttaa toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus perustuu Kurt Lewinin kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittyneeseen suuntaukseen, joka korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimuksen prosessia. Toimintatutkimuksessa yhdistyvät teoria ja käytäntö. (Toikko & Rantanen 2009, 29-30). Toimintatutkimus nähdään yleensä laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta myös määrällisten menetelmien hyödyntäminen on mahdollista. Menetelmien valinnassa on huomioitava se, että kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, joten myös menetelmien tulee olla osallistavia. Osallistavat menetelmät antavat mahdollisuuden päästä kiinni kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden ammattitaitoon, kokemukseen ja hiljaiseen tietoon, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee verrattuna pelkästään viralliseen aineistoon perustuvasta osallistumisesta. (Ojasalo ym. 2009, 61-62.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että organisaatiossa toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön. Yleensä toimintatutkimuksissa käytetään erilaisia menetelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntämisen. (Moilanen ym. 2009, 38.) Tämä lähestymistapa olisi voinut olla toiminnan kannalta hyvä, mutta opinnäytetyön ajallisen toteutuksen lyhyen ajanjakson vuoksi, ei ollut mahdollisuutta toteuttaa toimintatutkimusta.

Opinnäytetyössä käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat valittu, sillä ajatuksella, että niiden on tiedetty antavan vastauksia kysymyksiin, joita työn tekemisen aikana on herännyt. Avointa haastattelua lukuun ottamatta menetelmät ovat olleet uusia. Menetelmäkirjallisuutta löytyi eri menetelmistä vaihtelevasti. Huomasin toisaalta myös, että kiinnostusta herättäneet menetelmät saivat enemmän huomiota kuin menetelmät, jotka ehkä on koettu haastavammiksi hahmottaa. Toiminnan myötä on kuitenkin onnistuttu kaikkien menetelmien käytössä hyvin.

Opinnäytetyön onnistumisen kannalta olennainen osa työskentelyä on ollut saada Annakodin vastaavat sairaanhoitajat motivoitumaan ja osallistumaan työskentelyyn. Alusta saakka on ollut selvää, että tiimin vastaavat sairaanhoitajat voivat omalla osallistumisellaan vaikuttaa oman ammatillisen kehittämisen suunnitteluun. Motivaatiota voidaan kohottaa osallistamalla ja antamalla mahdollisuus vaikuttaa oman työn ja osaamisen kehittämiseen, kuten tässä on toimittu. Osallistuminen ja motivoituminen työskentelyyn on ollut kiitettävällä tasolla ja se on mahdollistanut opinnäytetyön onnistumisen.

Avoimet haastattelut toteutuivat tiiviinä keskusteluina ja niiden merkitys korostui opinnäytetyöprosessin aikana. Molemmilla keskusteluilla oli suuri merkitys koko prosessin kannalta, sillä niiden tuella ja avulla muotoutui kuva työelämäkumppanin tarpeista, sekä kuva siitä, mitä kannattaa tehdä ja miten, että molempien osapuolten tavoitteet ja tarpeet tulisi mahdollisimman hyvin huomioitua ja täytettyä.

Toiminnallisen menetelmätuokion ohjaaminen tuntui haastavimmalle koko työskentelyn näkökulmasta. Ryhmittelytekniikan käytöstä ja toteutuksesta, oli saatavilla lähdeaineistoa todella niukasti ja toiminnan toteuttamisen perustelemisen tuntui myös haastavalta, koska lähdemateriaalia on saatavilla kovin vähän. Hyvät toimintaohjeet ryhmittelytekniikan käyttämiseksi löytyivät internetistä ja yhdestä lähdeaineistoon kuuluvasta kirjasta. Lähdeaineiston vähäisen saatavuuden vuoksi menetelmän käyttö tuntui alkuun haastavalta. Toisaalta sen vuoksi on saatu mahdollisuus, toteuttaa toiminta oman näköisesti ja se tuntui sopivalta. Tuloksena saatiin se, mitä toiminnalla lähdettiin hakemaan, joten voidaan todeta, että toiminta vastasi tarkoitustaan.

Kyselylomakkeen eli mittarin laadinta tuntui lähinnä jännittävältä, uudelta ja kiinnostavalta. Lähdeaineistoa oli saatavilla melko hyvin ja sen pohjalta pystytiin luomaan toimiva kyselylomake, joka tuotti tarpeenmukaisia tuloksia. Olen todella tyytyväinen omaan työhöni kyselylomakkeen osalta. Esitestaukseen hankittiin henkilöitä soittamalla asuinkunnan lähimpiin palveluasumisyksiköihin, joista selvitettiin, toimiiko yksiköissä vastaavissa tehtävissä työskenteleviä ihmisiä. Kuinka olla, heitä löytyi ja useat heistä olivat valmiita toimimaan esitestaajina. Palaute oli hyvää ja kommentit kannustivat viemään työtä eteenpäin. Kyselylomake onnistui erinomaisesti ja vastasi opinnäytetyön tarkoitukseen ja tarpeeseen erittäin hyvin.

Tulosten analysointi tuntui ensin vaikeimmalta vaiheelta koko prosessissa, mutta lopulta, kun analysoinnin aika tuli ajankohtaiseksi, sen toteuttaminen oli helpompaa kuin olin ajatellut. Laadittiin kyselylomaketta vastaava osaamiskartta, jota hyödyntämällä kyselyn tuottamat tulokset saatiin analysoitua raportoitavaan muotoon. Tämän jälkeen niiden puhtaaksikirjoittaminen ja raportointi sekä niihin pohjautuvan kehityskeskustelun suunnittelu saattoi alkaa.

Eettistä pohdintaa on toteutettu koko opinnäytetyön prosessin ajan. Aineiston hankintaan ja anonymiteettiin osallistujien osalta sekä tiedon soveltamiseen, käyttöön ja vaikutuksiin liittyviä kysymyksiä pohdin erityisesti, kun etsin aineistoa ja laadin kyselyä. Aineiston laatu ja ajantasaisuus olivat tärkeitä seikkoja, kun kirjallisuutta lähdeaineistoksi valittiin. Tavoite oli hankkia mahdollisimman tuoreita, kymmenen viimevuoden aikana toimitettuja ja kirjoitettuja aineistoja. Lähdeaineiston soveltavuus on ollut tärkeää ja lisäksi pohdintaa on herättänyt teosten käyttökelpoisuus Annakodin tiimin vastaavien sairaanhoitajien itseopiskelun mahdollistamiseksi. Lähdeluetteloa voi hyödyntää poimimalla merkittävimmät ja käyttökelpoisimmat teokset, joita voi hyödyntää ammatillisen kehittymisen tukena. Tämä raportti on kirjoitettu se ajatus mielessä, että raportin luettuaan, voi saada uudenlaisia näkökulmia omaan esimiestyöhön.

Kehittämissuunnitelman mukaisen toiminnan toteuttaminen on koko organisaation yhteinen asia, jolloin siihen on annettava riittävästi mahdollisuuksia. Kehittämistoimintaan sitoutuminen voi vaatia useita motivaatiota herättäviä ja ylläpitäviä keskusteluja tms. tapaamisia, joiden tuella kehittämistoiminnan eteenpäin vieminen onnistuu. Osaamisen kehittämisen arviointiin antavat tukea, osaamisen kehittämisen arviointiin laaditut työkalut, jotka luovutetaan Annakodin käyttöön.



Opinnäytetyön etenemisen myötä pohdintaa on herännyt myös sitä, miten työelämäkumppanin osaamisen kehittämistä voisi tukea vahvemmin ja kiinnittää huomiota myös kehittymisen seurantaan. Tähän vastauksena pohdinnalle voisi ajatella, että myöhemmin tehtävällä osaamiskartoituksella voitaisiin selvittää osaamisen kehittymistä ja säännöllinen seuranta voisi myös pitää motivaatiota yllä osaamisen kehittämisen suhteen. Lisäksi työelämäkumppanin tukemiseksi voisi toteuttaa koko työyhteisölle suunnattuja tilaisuuksia, toimintapäiviä, työnohjausta tms. toimintaa, joka tukisi yhteisöllisyyden kehittymistä ja avoimen työyhteisökulttuurin muodostumista.

Jatkotoimenpiteenä, osaamisen kehittämisen näkökulmasta, voisi laatia osaamisprofiilit, joiden mukaiseen osaamiseen pyritään pääsemään osaamisen kehittämisen kautta. Osaamisprofiileihin voisi määritellä ne osaamiset, joita ehdottomasti tarvitaan työtehtävien hoitamiseksi ja sen pohjalta voisi jatkaa osaamisen kehittämisen kohdentamista tarvittaville osaamisalueille.

Myöhemmin voisi toteuttaa osaamiskartoituksen siten, että siinä tehtäisiin 360-asteen arviointina, jota osaamiskartoituksissa suositellaan sen kattavuuden vuoksi. 360-asteen arviointi käsittää osaamisen arvioinnin usealta eri taholta, kuten asiakkaat, esimies, työntekijät ja arvioinnin kohteena oleva itse. Arvioinnin kohteena on arvioitavan henkilön osaaminen. Kaikkien eri tahojen antama arviointi antaa laajemman käsityksen osaamisen tasosta. (Hätönen 2011, 36.)

Jatkotoimenpiteet voidaan toteuttaa Annakodin sisäisenä toimintana puolivuositain, hyödyntämällä osaamisen kehittämisen arviointiin laadituilla työkaluilla. Toisaalta osaamisen arviointia voisi tukea jonkin opiskelijan opinnäytetyön kautta, jolloin ammattikorkeakoulun opiskelija toteuttaa osaamisen kehittämisen arvioinnin osana opinnäytetyötään. Osaamisen kehittymisen myötä kehittämissuunnitelmaa voidaan päivittää ja siihen voidaan kirjata lisää eri kehittämiskohteita, kun osaaminen on kehittynyt toivotulle tasolle.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Autio, Veli Matti; Juuti, Pauli & Wink, Heini 2011. Kehityskeskustelut ja keskustele-  
leva johtaminen. – Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta.  
Vantaa: Hansaprint Oy.

Brody, Ralph 2005. Effectively managing human service organizations 3rd edition.  
Sage Publications, Inc.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä:  
Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Heikkilä, Asta, Jokinen, Pirkko & Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. –  
Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, Sirkka 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hussi, Tomi; Lundell, Susanna; Tuominen, Eva; Klemola, Soili; Lehto, Eija; Mäkinen  
Elina; Oldenbourg, Rita; Saarelma-Thiel, Tiina & Ilmarinen, Juhani 2011. Ikävoimaa  
työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki:  
Edita Prima Oy.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima  
Oy.

Juuti, Pauli 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa:  
Hansaprint Oy.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva:  
Bookwell Oy.

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8.painos. Viro: Print Best.

Kananen, Jorma 2014a. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kir-  
joitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, Jorma 2014b. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalita-  
tiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2000. Strategisen osaamisen johtami-  
nen. Helsinki: Oy Edita AB.

Kivinen, Tuula 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio: Kopijyvä.

Kupias, Päivi; Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, Minna & Aalto, Pia 2015. Pomon parhaat ratkaisut – Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Viro: Printon.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, Hannele; Niskanen, Jouni & Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint Oy.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo! Helsinki: WSOYpro Oy.

Moilanen, Teemu; Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mäki, Tiina; Liedenpohja, Anna-Maija & Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet – Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ristikangas, Vesa; Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2015. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Vantaa: Hansaprint Oy.

Saarinen, Mikael 2007. Tunneälykäs esimiestyö – Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Savonen, Marja-Leena 2010. [http://tykes.lpt.fi/instructions\\_docs/OhjeetOsaamiskartoitustyokaluista300310.pdf](http://tykes.lpt.fi/instructions_docs/OhjeetOsaamiskartoitustyokaluista300310.pdf). Luettu: 30.8.2016.

Simström, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. Unipress.

Surakka, Tarja & Laine, Susanna 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tarhonen, Tuula 2016. Henkilökohtainen tiedonanto. Mikkeli 11.5.2016.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, Raine & Aaltola, Juhani 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.

Valpola, Anne 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Vartia, Maarit; Gröndahl, Maisa; Joki, Maisa; Lahtinen, Jaana & Soini, Sinikka 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Tammerprint Oy.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimus – mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

**Saatekirje osaamiskartoituksesta**

Saatekirje

10.10.2016

Hyvä kyselyyn vastaaja,

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää vastaajan osaamista esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi kysymykset antavat vastauksia ammatillisen osaamisen tasosta. Osaamisalueet on kartoitettu yhteistyössä kanssanne, jolloin osaaminen tulee esille työkuvanne kokonaisuudesta. Tarkoituksena on luoda pohjaa osaamisen kehittämiselle, esimiesosaamisen esiin nostamisella.

Kyselyyn vastaaminen tuottaa arvokasta tietoa opinnäytetyöhön, jonka pohjalta kysely on tehty ja tukee osaamisen kehittämisen näkökulmaa omassa työssänne. Kyselyn tuottamat tiedot analysoidaan luottamuksellisesti siten, että ne eivät päädy ulkopuolisten tietoon.

Täytetyt lomakkeet pyydetään jättämään postin kuljetettavaksi, oheisessa palautuskuoressa, viimeistään 24.10.2016. Palautuskuori on varustettu postimerkillä, joten riittää, että toimitatte kyselylomakkeet palautuskuoressa postilaatikkoon, josta ne lähtevät postin kuljetettavaksi.

Kyselylomakkeen tulokset tullaan julkistamaan yhteisessä tapaamisessa, jossa laaditaan kehittämissuunnitelma osaamisen kehittämiseksi vastaaville sairaanhoitajille Annakodilla. Tapaamisajankohta sovitaan erikseen myöhemmin, tulosten analysoinnin jälkeen.

Kiitos aktiivisuudestanne!

Pia Rantanen

Mikkelin amk, sosiaalialan koulutusohjelma

[pia.rantanen@edu.mamk.fi](mailto:pia.rantanen@edu.mamk.fi)

### **Kysely esimiesosaamisen kartoittamiseksi**

Tähän kyselyyn vastaamalla voit selvittää ja arvioida omaa ammatillista osaamistasi työnkuvaasi nähden. Kyselyn on tarkoitus tuottaa tietoa osaamisesta ja mahdollisista kehittämistä vaativista osaamisalueista. Luethan ennen vastaamista osaamistasojen kuvaukset ja vastausvaihtoehtojen merkitsemistä koskevat ohjeistukset. Kiitos.

#### **Ohjeet kyselyyn vastaamiseksi:**

Ensimmäisen osion kysymyksiin vastataan kirjoittamalla vastaus kysymyksen jälkeen merkitylle viivalle. Toisen, kolmannen ja neljännen kysymysoSION kysymyksiin vastataan merkitsemällä rasti vastausvaihtoehdon alle sijoitettuun ruutuun. Osaamistasojen kuvaukset osioihin kaksi ja kolme on kuvattu alla, joiden mukaisesti vastataan toisen ja kolmannen osion kysymyksiin. Osioihin neljä ja viisi osaamistasokuvaukset on laadittu esimiestyön näkökulmasta ja ne esitetään osion neljä alussa. KysymysoSIOSIASSA kuusi on tarkoitus pohtia ja arvioida omaa motivaatiota ja kehittämismyönteisyyttä, omien kokemustesi pohjalta. Lopuksi vielä avoimia kysymyksiä, joihin vastaat omin sanoin.

Osaamistasokuvaukset:

Taso -1; (osaamista ei vielä ole)

Osaamista, jota ei vielä ole tai ei kuulu työtehtäviin. Osaamista ei vielä ole, sillä työntekijä ei ole vielä kohdannut työssään ko. työtehtäviä, tai ei ole saanut koulutusta tai perehdytystä tehtäviin.

Taso -2; (perusosaamisessa on vielä kehitettävää)

Selviytyy ohjatusti annetuista työtehtävistä, tarvitsee tehtävissä apua ja perehdytystä, ei tunne organisaation toimintaperiaatteita.

Taso -3; (perusosaaminen)

Selviytyy annetuista työtehtävistä, ymmärtää pääpiirteissään oman työnkuvansa ja organisaation toimintaperiaatteet.

Taso -4; (hyvä osaaminen)

Hoitaa itsenäisesti työtehtävät, haluaa kehittyä omassa työssään ja osaa kehittää omaa työtään, osaa soveltaa tietoa, tuntee oman organisaationsa toimintaperiaatteet.

Taso -5; (asiantuntijataso)

Asiantuntija, joka osaa ohjata ja opettaa työnvaatimaa osaamista eteenpäin, hallitsee oman organisaation kokonaisuuden laajemmin, hallitsee oman ammattialansa ja seuraa aktiivisesti alansa kehittymistä.

Kysymykset:

Nimesi: \_\_\_\_\_

**1. Koulutustausta:**

Mitä koulutuksia sinulla on?

Ammatillinen koulutus:

Kurssit ja lyhyt koulutukset (esim. hygieniapassi tms.):

Millaista työkokemusta sinulla on?

Työkokemus vuosina

Työkokemus Annakodissa

Työkokemus tiimin vastaavana

**2. Asiakastyö:**

Miten arvioisit omaa osaamistasi tasoilla 1-5 asiakastyön näkökulmasta?

Hoidolliset työt, kuten haavanhoito yms.

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

Lääkehoito, lääkkeenjako, injektiot, yms.

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

Tarviketilaukset

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

Monikulttuurisuus, kuten kielitaito ja eettinen kohtaaminen

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

**3. Verkostotyö:**

Miten arvioisit omaa osaamistasi tasoilla 1-5 verkostotyön näkökulmasta?

Lääkärin kanssa tehtävä yhteistyö

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

Omaisten kanssa tehtävä yhteistyö

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

Kollegojen kanssa tehtävä yhteistyö

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

Muiden ammattialojen työntekijöiden kanssa tehtävä yhteistyö (fysioterapeutti, yms.)

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

Muiden yhteistyötahojen kanssa tehtävä yhteistyö (sairaalat, muut yhteistyötahot, yms.)

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--

Verkostoituminen ja yhteistyö muiden ulkopuolisten ammattialan henkilöiden kanssa (järjestöt, yms.)

1                      2                      3                      4                      5

--	--	--	--	--



**4. Henkilöstöjohtaminen:**

Tästä eteenpäin osaamistasokuvaukset on kohdennettu esimiesnäkökulmasta ja osioihin 4 ja 5 vastataan alla olevien osaamistasokuvausten perusteella.

Taso -1; (osaamista ei vielä ole)

Osaamista, jota ei vielä ole. Osaamista ei vielä ole, koska päivittäiset työtehtävät eivät vaadi ko. osaamista.

Taso -2; (perusosaamisessa on vielä kehitettävää)

Selviytyy ohjatusti tehtävästä, tarvitsee tehtävissä apua ja perehdytystä, ei tunne organisaation toimintaperiaatteita. Kokee tarvitsevansa koulutusta tai ohjausta tehtävän hoitamiseksi.

Taso -3; (perusosaaminen)

Selviytyy työtehtävistä, ymmärtää pääpiirteittäin oman työn- ja toimenkuvansa merkityksen ja organisaation toimintaperiaatteet.

Taso -4; (hyvä osaaminen)

Hoitaa itsenäisesti työtehtävät, haluaa kehittyä omassa työssään ja kehittää omaa työtään, osaa soveltaa tietoa, tuntee oman organisaationsa toimintaperiaatteet.

Taso -5; (asiantuntijataso)

Asiantuntija, joka osaa ohjata ja opettaa tehtäväalueen osaamista eteenpäin, hallitsee organisaation kokonaisuuden laajemmin, hallitsee oman osaamisalansa ja seuraa aktiivisesti alan kehitystä.

Kysymykset:

Miten arvioisit omaa osaamistasi tasoilla 1-5 henkilöstöjohtamisen näkökulmasta?

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen:

kirjaaminen ja raportointi

1	2	3	4	5

kehityskeskustelu

1	2	3	4	5

Päivittäinen lähijohtaminen:

päivittäiset vuorovaikutustilanteet ja keskustelut

1	2	3	4	5

työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaiseminen

1	2	3	4	5

työnorganisointi

1	2	3	4	5

työvuorosuunnittelu ja henkilöstövahvuuden määrittelemine

1	2	3	4	5

Muut esimiestyön osa-alueet:

talousosaaminen (budjetti ja rahankäyttö)

1	2	3	4	5

monikulttuurisuus (työyhteisössä)

1	2	3	4	5

työhyvinvoinnin huomioiminen ja ikäjohtaminen

1	2	3	4	5

**5. Itsensä johtaminen:**

Miten arvioisit omaa osaamistasi tasoilla 1-5 itsensä johtamisen näkökulmasta?  
ajankäytön suunnittelu päivittäisissä työtehtävissä

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

omien vahvuuksien tunnistaminen

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

omat analysointitaidot

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ongelmanratkaisutaidot työyhteisön konfliktitilanteissa

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**6. Kehittämisenäkökulma:**

Miten arvioisit kiinnostuneisuuttasi itsesi ja työsi sekä työyhteisösi kehittämiseen?

1 ei kiinnostuneisuutta

2 vähäinen kiinnostuneisuus

3 kiinnostunut

4 hyvin kiinnostunut

5 erittäin kiinnostunut

Kuinka kehittämishaluinen olet omaa työtäsi ja työyhteisöäsi ajatellen?

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**LIITE 2(7).**  
**Kyselylomake**

Kuinka kehittymishaluinen olet?

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

Lopuksi vielä avoimet kysymykset joihin voi vastata sanallisesti alla olevaan tilaan.

Miten koet omaksuneesi esimiesroolin työyhteisössäsi?

--

Mitä ajatuksia osaamisen tasoissa ilmenneet vajaukset sinussa herättää?

--

Mitä ajatuksia kysely sinussa on herättänyt?

--

Pyytäisin vielä palautetta ja kokemuksia kyselystä.

--

Kiitos osallistumisestasi ja vastauksistasi!

**LIITE 3.**  
**Osaamiskartta**

<b><i>Osaamis-</i></b> <b><i>kartta</i></b>	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Taso 4	Taso 5
<b>Asiakastyö</b>					
hoidolliset työt					
lääkehoito					
tarviketilaukset					
monikulttuurisuus					
<b>Verkostotyö</b>					
yhteistyö lääkäri					
yhteistyö omaiset					
yhteistyö kollegat					
yhteistyö muiden ammattialojen työntekijöiden kanssa (fys.ter., yms.)					
yhteistyö muiden hoidollisten tahojen kanssa					
verkostoituminen ja yhteistyö työyksikön ulkopuolella					
<b>Henkilöstöjohtaminen</b>					
kirjaaminen ja raportointi					
kehityskeskustelut					
päivittäiset vuorovaikutustilanteet ja keskustelut					
työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaiseminen					
työnorganoiminen					
työvuorosunnittelu					

## Osaamiskartta

talousosaaminen					
monikulttuurisuus (työyhteisössä)					
työhyvinvointi ja ikäjohtaminen					
<b>Itsensä johtaminen</b>					
ajankäytön suunnittelu					
omien vahvuuksien tunnistaminen					
analysointitaidot					
ongelmanratkaisutaidot työyhteisön konflikteissa					
<b>Kehittymistarpeet</b>					
työn ja työyhteisön kehittäminen					
oma kehitysmishalu					